

## Sommaire

I.	Débat et vote sur la proposition faite par la Commission compétente en vue de la nomination de l'administrateur de la FNSP et du directeur de l'IEP de Paris	2
II.	Le Mot du Président : réflexions sur la procédure de recrutement de l'administrateur de la FNSP et du directeur de l'IEP de Paris	3
III.	Adoption des procès-verbaux du 27 septembre et du 25 octobre 2017	4
IV.	Point d'information sur les contrats afférents à la rénovation de l'Artillerie : contrat de Financement, garantie de la Ville de Paris et contrat de promotion immobilière (Phase I)	5
V.	Présentation des libéralités consenties dans le cadre du projet de l'Artillerie et acceptation desdites libéralités	10
VI.	Présentation et désignation des membres du Comité des dons	12
VII.	Point d'information sur la politique de promotion et de recrutement de Sciences Po et sur son attractivité auprès des étudiants français et internationaux	15
VIII.	Vote des tarifs des <i>Executive Masters</i> pour l'année 2019	24
IX.	Informations et questions diverses	26

=====

**MEMBRES PRÉSENTS** : Henri BERGERON, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Olivier DUHAMEL, Laura DUQUESNE, Marc GUILLAUME, Pascal LAMY, Henry LAURENS, Romaric LAZERGES, Josselin MARC, Thierry MAYER, Nicolas METZGER, Olivier PAUFRAYE, Michel PÉBEREAU, Pascal PERRINEAU, Louis SCHWEITZER, Ali ZÉROUATI.

**MEMBRES EXCUSÉS** : Henri de CASTRIES, Véronique DESCACQ, Jean-Paul FITOUSSI, Biljana JANKOVIC, Sandra LAGUMINA, Katja LANGENBUCHER, Véronique MORALI, Laurence PARISOT, Jean-Marc SAUVÉ.

**Assistaient sans voix délibérative** : Gilles PECOUT, Frédéric MION ; **Absent** : Arnaud JULLIAN

**Assistaient à la réunion** : Charline AVENEL, secrétaire générale, Michel GARDETTE, directeur délégué, Nicolas PEJOUT, directeur de la formation continue, Vanessa SCHERRER, directrice des affaires internationales, Pierre-Yves SUARD, directeur financier, Francis VERILLAUD, directeur des affaires internationales, Cornelia WOLL, directrice des études et de la scolarité.

## .PROCÈS VERBAL

*La séance est ouverte sous la présidence de M. Olivier DUHAMEL à 15 heures 09.*

**M. le PRÉSIDENT.**- Bonjour à tous. Nous commençons malheureusement avec un léger retard, il fallait vérifier que le quorum était atteint.

D'autre part, nous avons un ordre du jour chargé qui risque - et encore, en étant un peu directif sur la gestion du temps - de nous conduire jusque vers 17 heures 15. J'essaierai de faire en sorte que nous finissions à 17 heures.

### **I. DEBAT ET VOTE SUR LA PROPOSITION FAITE PAR LA COMMISSION COMPETENTE EN VUE DE LA NOMINATION DE L'ADMINISTRATEUR DE LA FNSP ET DIRECTEUR DE L'IEP**

**M. le PRÉSIDENT.**- Le Conseil de l'Institut présidé par Nicolas Metzger s'est réuni hier. En très peu de temps, vous pouvez peut-être nous en donner le résultat.

**M. METZGER.**- Bien sûr, Monsieur le Président, je vous remercie de me donner la parole. Le Conseil de l'Institut avait fait le choix d'auditionner Frédéric Mion avant de se prononcer. Cet exercice a été très apprécié par les membres du conseil – et, tel que je l'ai perçu - par Frédéric Mion également.

À l'issue de cette audition, le Conseil de l'Institut n'a pas jugé utile d'en débattre davantage et a procédé au vote à bulletin secret : sur 30 suffrages exprimés, 26 se sont prononcés en faveur du renouvellement du mandat de Frédéric Mion, 3 contre et 1 abstention.

**M. le PRÉSIDENT.**- Très bien. Pour ce qui concerne la commission de proposition, celle-ci a reçu trois candidatures : M. Claude Moog, Mme Isabelle Barth et M. Frédéric Mion.

La première question qui nous a été posée a d'abord été de savoir si nous étions ou non obligés de procéder à des auditions. La commission a jugé en majorité préférable de procéder à des auditions.

Ensuite, la question a été de savoir qui auditionner. Une large majorité de la commission a choisi d'auditionner Isabelle Barth et Frédéric Mion. À l'issue des auditions, comme il se doit, nous avons eu une discussion très ouverte qui s'est soldée par un vote à l'unanimité en faveur du renouvellement de Frédéric Mion.

Ensuite, comme vous le savez, je vous ai demandé par mail si vous souhaitiez procéder à une audition en vous précisant que je ne jugeais pas que cela soit nécessaire mais que je me plierai à la volonté de la majorité. Aucun membre de ce conseil n'a exprimé le souhait qu'il y ait une audition. Nicolas Metzger avait veillé à ce que le Conseil de l'Institut accepte que des membres du Conseil de la Fondation puissent assister à l'audition de Frédéric Mion devant le Conseil de l'Institut, s'ils le souhaitent.

Voilà où nous en sommes. Avant de procéder au vote, quelqu'un souhaite-t-il intervenir ? (*Pas d'intervention.*)

Nous allons procéder au vote à bulletin secret. (*Distribution des bulletins.*)

**M. le PRÉSIDENT.**- À l'heure actuelle, neuf personnes ont fait savoir qu'elles ne pouvaient se joindre à nous et ont donné des procurations que j'ai redistribuées : Henri de Castries donne procuration à Michel Pébereau ; Véronique Descacq donne procuration à Pascal Lamy ; Jean-Paul Fitoussi donne procuration à Thierry Mayer ; Biljana Jankovic donne procuration à Ali Zérouati ; Sandra Lagumina donne procuration à Michel Pébereau ; Katja Langenbacher donne procuration à Laurence Bertrand-Dorléac ; Véronique Morali et Laurence Parisot donnent procuration à Louis Schweitzer et Jean-Marc Sauvé donne procuration au Président.

**M. SCHWEITZER.**- Je précise que, pour ce point de l'ordre du jour, seuls les présents votent, les pouvoirs ne comptent pas.

**M. le PRÉSIDENT.**- D'accord. Au plus, nous attendons une ou deux personnes.

**M. PÉBEREAU.**- Alors, on peut y aller.

**M. le PRÉSIDENT.**- D'autre part, il était explicitement dit que c'était le premier point à l'ordre du jour à 15 heures. Il est 15 heures 15 donc les délais de grâce sont passés.

Nous allons faire au plus simple : si vous êtes favorable au renouvellement de Frédéric Mion dans ses fonctions d'administrateur de la FNSP, vous mettez « oui » sur votre bulletin. Si vous n'êtes pas d'accord, vous mettez « non ». Et si vous n'êtes ni d'accord ni pas d'accord, vous ne mettez rien.

*(Il est procédé au vote à bulletins secrets.) (Arrivée de Mme Duquesne.)*

**M. PÉBEREAU.**- On vote avec les procurations ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Non, on vote sans les procurations. Il faut une majorité des deux tiers des membres présents. Nous allons procéder au dépouillement. Il faut au moins 11 suffrages pour.

**Mme DUQUESNE.**- Nous ne participons pas au vote, Monsieur le Président.

**M. SCHWEITZER.**- Vous ne participez pas, mais vous avez le droit de vote.

**Mme DUQUESNE.**- Oui.

**M. SCHWEITZER.**- Donc vos voix seront comptées contre. Avez-vous conscience de cela ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Si vous ne voulez pas participer au vote, et si vous ne voulez pas que cette non-participation soit considérée comme un vote contre, il faut que vous sortiez, car n'étant pas dans la salle, vous n'êtes pas présents.

*(Mme Duquesne et M. Marc sortent de la salle.)*

**M. PÉBEREAU.**- Un vote non exprimé est tenu pour un vote contre ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Oui, et l'abstention aussi, pour une raison très simple : il faut les deux tiers des présents. Celui qui veut s'abstenir ou qui ne veut pas participer, mais qui ne souhaite pas exprimer un vote contre doit sortir de la salle. Il faut au moins 10 voix sur 14.

**➔ La candidature de Frédéric Mion reçoit 14 voix.**

**M. le PRÉSIDENT.**- Ce que je vous propose – mais c'est ouvert à la discussion – , c'est de déclarer que le conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques propose la nomination de M. Frédéric Mion en tant qu'administrateur de la FNSP, à l'unanimité des membres présents.

*(Retour de Mme Duquesne et de M. Marc.)*

**M. MARC.**- Excusez-moi, Monsieur le Président, pour clarifier la situation, l'idée n'est pas du tout de mettre en difficulté sur le conseil sur une question de quorum. C'est juste que nous nous sommes déjà exprimés lors du conseil de l'Institut. Nous pensons que, dans ce cadre, il n'y avait pas besoin de s'exprimer une seconde fois. En aucun cas, il ne s'agissait de mettre le conseil en difficulté.

**M. le PRÉSIDENT.**- Merci de cette précision.

*(Arrivée de M. Mion, Mme Avenel, et M. Suard.)*

**M. le PRÉSIDENT.**- Monsieur Frédéric Mion, le conseil a décidé de proposer à l'unanimité des membres présents votre nomination pour un nouveau mandat d'administrateur de la Fondation et directeur de l'Institut.

**M. MION.**- Je remercie beaucoup le conseil et ses membres, Monsieur le Président. C'est une confiance qui m'honore profondément. Je ferai le maximum pour tenter de ne pas le décevoir dans les années qui viennent.

## II. LE MOT DU PRÉSIDENT : REFLEXION SUR LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT

**M. le PRÉSIDENT.** - Si vous me le permettez, je voudrais dire quelques mots sur cette procédure de recrutement, étant entendu qu'il s'agit simplement d'ouvrir une réflexion. Quand chacun aura pu la prolonger, nous pourrions en débattre dans un autre conseil. Il me semble utile d'ouvrir la discussion.

Je crois que les conditions actuelles de renouvellement de choix d'un directeur-administrateur qui sont fixées par les textes sont à la fois excessives et insuffisantes.

Je pense qu'elles sont excessives lorsqu'il s'agit du renouvellement du directeur en place. Pourquoi ? À quoi venons-nous d'assister ? Nous venons d'assister à la procédure la plus ouverte qui soit, avec appel public au *Journal officiel*, création du comité de proposition, remise de candidatures avec dossier, auditions, etc.

Or cette procédure a été très peu compétitive cette fois-ci. Nous avons eu peu de candidats, alors que, la dernière fois, nous en avons eu un grand nombre, dont plusieurs de très grande qualité. La plupart des personnes intéressées par cette fonction ont probablement considéré que la réussite du directeur-administrateur actuel rendait la concurrence très difficile et le risque d'échec très élevé ; ce qui explique le très faible nombre de candidats.

Par contrecoup, cela suscite des commentaires, des réactions ou des jugements plutôt négatifs sur le caractère « fermé » d'une procédure qui a pourtant été plus ouverte que jamais.

La piste sur laquelle je propose de réfléchir – mais nous pourrions en explorer d'autres – consiste à distinguer, dans les procédures, le cas du renouvellement du mandat du directeur en fonction de celui du choix d'un nouveau directeur-administrateur.

Il faut cependant réserver la possibilité que nous n'ayons pas envie de renouveler le directeur-administrateur en place. La procédure pourrait être d'organiser une réunion conjointe des deux bureaux des deux conseils. Si les deux bureaux des deux conseils s'accordaient largement, facilement, clairement, nettement – on le tourne comme on veut – en faveur du renouvellement du directeur, il suffirait ensuite de proposer à chacun des conseils ledit renouvellement, et, s'il est voté, de le transmettre aux autorités compétentes. Dans l'hypothèse inverse, nous ouvririons la procédure large avec commission, etc.

Je propose que l'on réfléchisse à cet allègement et que l'on examine tous les avantages et tous les inconvénients.

Ensuite, pour ce qui concerne le cas d'un nouveau directeur-administrateur, je pense que le délai de six mois est insuffisant. Il faut commencer la réflexion au moins un an à l'avance. Je crois par exemple que de ne pas exiger des *referees* (attestations accompagnant les candidatures) dans les dossiers pour avoir des éléments extérieurs qui viennent nourrir l'appréciation sur les candidats est un manque, qu'il faudrait combler. Nous pourrions songer ou non à créer un *search committee*, ou décider que la commission de proposition doit effectuer une tâche de *search committee* pour solliciter les candidatures, etc.

Je le présente comme une chose sur lequel je vous demanderai de vous prononcer pour ouvrir la réflexion. Je vous propose que, lors d'un prochain conseil – nous ne sommes pas tenus par des délais stricts –, nous y réfléchissions, et que, le cas échéant, nous prenions les décisions qui incombent, y compris si certaines d'entre elles devaient exiger la modification du décret qui régit cette procédure.

Je n'ouvre donc pas le débat, pour ne pas prendre trop de retard sur notre ordre du jour. J'ai même 3 minutes d'avance, ce qui est inespéré.

### **III. ADOPTION DES PROCES-VERBAUX DU 27 SEPTEMBRE ET DU 25 OCTOBRE 2017**

**M. le PRÉSIDENT.** - Cette avance va augmenter de 2 minutes. En effet, je ne peux pas vous présenter l'adoption des procès-verbaux du 27 septembre et du 25 octobre, parce qu'ils ne sont pas complètement finalisés. Ce qui nous permet de passer au point IV.

#### **IV. POINT D'INFORMATION SUR LES CONTRATS AFFERENTS A LA RENOVATION DE L'ARTILLERIE : CONTRAT DE FINANCEMENT, GARANTIE DE LA VILLE DE PARIS ET CONTRAT DE PROMOTION IMMOBILIERE (PHASE I)**

**M. le PRÉSIDENT.**- Je donne la parole au futur nouveau Directeur-administrateur encore Directeur-administrateur, Frédéric Mion.

**M. MION.**- Je vous remercie beaucoup, Monsieur le Président, et je vous propose sans attendre de céder aussitôt la parole que vous m'avez aimablement confiée à notre Secrétaire générale, Charline Avenel, et à notre Directeur financier, Pierre-Yves Suard.

**M. SUARD.**- Merci Monsieur le Président, merci Monsieur l'Administrateur.

Le contrat de prêt signé le 23 janvier 2018 constitue la deuxième tranche du financement bancaire de 160 M€ prévu pour le projet de l'Artillerie. Il répond, globalement, aux mêmes spécificités que le prêt d'acquisition signé le 23 décembre 2016 avec la banque PBB d'une part, et la Banque postale d'autre part, pour 30 ans, avec taux fixe et différés d'amortissement jusqu'en 2021, la mécanique des tirages constituant la différence dans ce nouveau prêt.

Les tirages sont réalisés par trimestre pendant la période de construction, alternativement par anticipation (en fonction des prévisions de coûts et des projets à échoir) ou bien afin de régler des factures devenues exigibles ou nécessitant un refinancement, par exemple des frais de conseil. Autre caractéristique, ces tirages nécessitent la revue par la banque de la réalisation du plan de travaux. Un premier tirage a été effectué le 23 janvier 2018, à la signature du contrat, à hauteur de 2,5 % du prix du CPI, soit 1,6 M€.

Le prêt offre de la souplesse à Sciences Po en matière de périmètre d'une part, de dispositif d'amortissement d'autre part, et enfin, de taux. Le prêt de 80 M€ offre ainsi à Sciences Po la faculté de financer l'ensemble des travaux du programme, à savoir les coûts du CPI, la TVA associée, et, par exemple, les coûts associés à l'utilisation d'une assistance à maîtrise d'ouvrage.

Les intérêts intercalaires au titre du différé d'amortissement évoqués (jusqu'en 2021) sont inclus dans l'enveloppe de financement de 80 M€, à hauteur de 1,5 M€. Ce qui laisse, pour le financement des travaux *stricto sensu*, une enveloppe de 78,5 M€, à comparer au budget de travaux global de 85,8 M€, qui se compose du CPI, de la TVA (15 M€), des frais annexes (13 M€), ainsi que des commissions bancaires et les frais d'hypothèque (2 M€ ? *inaudible* au total), soit 85,8 M€. La différence (7,3 M€) sera progressivement financée par la trésorerie de Sciences Po.

Deuxième source de souplesse, l'amortissement. L'amortissement du prêt est différé pendant la période de construction, jusqu'au 31 décembre 2021. La négociation des banques a permis de dégager une possibilité supplémentaire de début d'amortissement au bout de 12 mois, c'est-à-dire fin 2022.

Dernier sujet, le taux est variable à sa signature, sur la base d'un taux Euribor 6 mois assorti d'une marge bancaire de 0,80 %. Sciences Po peut librement décider d'en demander la fixation, et ce pendant la période de construction. Le taux complet (*all-in*) comprendra alors le taux de référence (Euribor 6 mois), plus une marge de fixation de swap de 15 points de base (0,15 %), et la marge bancaire précitée de 0,80 %. Sur la base d'un taux de référence de 1,73 % communiqué par PBB le 24 janvier 2018, le taux final fixe serait – en cas de fixation – de 2,68 % pour 30 ans, soit un taux inférieur à celui du plan de financement présenté aux banques précédemment, qui était de 3,20 %. On voit donc qu'il existe une marge de confort pour l'emprunteur.

Sur cette base de taux, c'est-à-dire les 2,68 % évoqués, le prêt travaux représenterait une charge annuelle moyenne d'intérêts de 1,5 M€, et un coût global sur la période de 30 ans d'un peu plus de 36 M€, qui s'ajoute à ceux du prêt acquisition.

Au total, le remboursement moyen des deux prêts chaque année représentera 5,8 M€. Si l'on y ajoute ce que l'on vient d'évoquer, c'est-à-dire la charge totale d'intérêts de 2,4 M€, le service de la dette, comme nous l'avons évoqué lors d'un précédent conseil, s'élèvera à 8,2 M€ par an, c'est-à-dire serait un peu inférieur à la charge de loyer supportée.

Les engagements en contrepartie de ce prêt sont similaires aux garanties accordées pour le prêt acquisition. Il s'agit de l'hypothèque qui couvre, au profit des prêteurs, la quote-part des financements non couverte par la garantie accordée par la Ville de Paris, à hauteur de 25 %, c'est-à-dire une part à couvrir de 20 M€ sur les 160 M€. Ces hypothèques sont inscrites sur l'ensemble immobilier formé, d'une part, par le 27, rue Saint-Guillaume et le 56, rue des Saints-Pères, et d'autre part, par le 13, rue de l'Université où nous nous trouvons.

Une garantie est aussi accordée aux prêteurs à hauteur des montants de l'assurance souscrite par ce que l'on appelle une cession Dailly.

Enfin, d'autres engagements et d'autres contraintes sont aussi à prendre en compte en contrepartie de ce prêt. Il s'agit, très rapidement, de remettre à la banque agent (PBB) une certification de ratio (par un commissaire aux comptes), une expertise de la valeur de l'Artillerie et de celle des hypothèques, et un rapport de l'avancement des travaux à chaque trimestre.

À la fin de la période des travaux, en 2021, ces contraintes seront un peu renforcées par une augmentation contractuelle du nombre de ratios à certifier auprès des prêteurs. Sciences Po devra ouvrir auprès de la Banque postale un compte qui sera nanti en sa faveur, et sur lequel il faudra maintenir un crédit d'au moins le service de la dette de l'échéance semestrielle en cours, c'est-à-dire quelques millions.

Des processus internes devront par ailleurs être mis en place afin de s'assurer de l'exhaustivité des informations à transmettre aux prêteurs en ce qui concerne d'éventuels investissements supplémentaires réalisés par Sciences Po et l'évolution de ses filiales du type Les Presses.

Enfin, le suivi des tirages au titre de la tranche travaux, notamment ceux réalisés en avance des échéances de travaux, impliquera une coordination forte entre d'une part, notre assistance maîtrise d'ouvrage (JLL), d'autre part, le promoteur (Sogelym), et enfin, l'expert immobilier mandaté par la banque PBB, qui devra se prononcer chaque trimestre sur la réalité et la conformité des travaux, ce qui implique donc la gestion d'une certaine complexité opérationnelle.

**Mme AVENEL.**- Vous trouverez dans les documents le contrat de crédit, la garantie de la Ville de Paris (également signée le 23 janvier 2018), dont on rappelle qu'elle couvre 75 % de l'endettement contracté. Le troisième élément qui est en cours de signature, c'est le contrat de promotion immobilière avec Sogelym.

Il faut distinguer en réalité deux contrats, l'un qui a été déjà signé, et l'autre qui le sera très probablement le 6 mars. La première phase permet de couvrir la phase d'études, à poursuivre et à consolider avant le dépôt du permis de démolir et le dépôt du permis de construire. Le dépôt du permis de démolir concerne le bâtiment juste derrière vous. Nous le déposerons avant le 28 février. Quant au permis de construire, nous le déposerons avant le 30 avril 2018. Il fallait couvrir, avant d'aboutir à la signature du contrat de promotion lui-même, cette période dite d'études et de dépôt des permis.

La deuxième phase du contrat, que nous signerons le 6 mars, est conclue avec Sogelym. Elle met véritablement au point l'ensemble des exigences pour les travaux en vue, et transfère les risques et responsabilités au promoteur. Il n'y a pas d'élément substantiellement différent dans cette phase de mise au point du contrat de promotion immobilière par rapport à ce que nous vous avons déjà présenté. Il y a quelques points de négociation ultimes, mais les équilibres du contrat sont les mêmes, il s'agit d'ajustement de ce que nous vous avons présenté lors du précédent conseil.

Les prochaines étapes, pour nous, sont les suivantes : le dépôt du permis de démolir avant le 28 février 2018, il sera suivi d'un délai d'instruction et de recours de trois mois, ce qui nous amène à fin août pour l'obtention du permis de démolir. Le permis de construire, lui, sera déposé au plus tard avant le 30 avril. Nous serons au bout des délais d'instruction et de recours le 30 janvier 2019.

Dans l'attente, Sogelym, à qui nous avons transféré l'ensemble des risques, travaille avec les autorités compétentes (les services de la préfecture, la DRAC et les services

chargés du patrimoine, les ABF) pour s'assurer de la concordance et de la cohérence du projet avec la réglementation.

Les travaux de démolition de ce bâtiment débiteront à l'issue du délai de recours des tiers contre le permis de construire. Cela nous permet de limiter les risques de recours de voisins (ceux qui y auraient intérêt) contre les autorisations d'urbanisme. Normalement, le phasage de l'ensemble de ces opérations est très bon.

À l'issue des travaux, on devrait procéder à l'extension du classement, avec le ministère de la Culture. L'ensemble du site devrait être classé – aujourd'hui, seule une partie l'est.

Parmi les prochaines étapes, la levée de fonds pour l'opération de l'Artillerie (et sans doute ensuite pour l'ensemble de la rénovation du campus). Frédéric Mion en dira un mot au gré des sujets suivants, mais, depuis les annonces du 14 janvier, nous avons recueilli 1,4 M€ de fonds supplémentaires et suscité un vif intérêt de la part de nos donateurs, ce qui porte à plus de 10 M€ les engagements aujourd'hui reçus pour le financement du projet – pour un objectif de 20 M€. Nous en sommes d'ores et déjà à la moitié, avec une accélération depuis les annonces du 14 janvier.

Nous travaillons, au-delà du sujet Artillerie et de la finalisation du permis de construire et de démolir, sur l'ensemble du campus : nous avons engagé, depuis deux ans, une réflexion sur la réorganisation du campus à l'horizon de 2022, et l'établissement d'un schéma directeur et d'action pour la réhabilitation de nos espaces – que nous présenterons lors d'un prochain conseil –, qui suppose par ailleurs des enjeux de financement et de levée de subventions auprès des autorités publiques (Région, Ville, et État), au-delà de l'autofinancement que nous avons su consacrer à l'Artillerie.

Enfin, pendant cette période, un certain nombre de sujets de transformation de l'activité de Sciences Po sont en cours d'examen avec les parties prenantes de Sciences Po, par exemple sur l'innovation pédagogique et numérique, sur le service aux étudiants, le logement étudiant en proximité du campus. Ce sont des sujets qui font travailler l'ensemble des communautés de Sciences Po, qui doivent nous permettre d'habiter non seulement le site de l'Artillerie, mais plus largement, le grand campus, à l'horizon de 2022.

**M. le PRÉSIDENT.** - Merci beaucoup. Nous allons ouvrir la discussion. Je voudrais une fois de plus remercier Charline Avenel qui a fait, fait, et fera un travail considérable sur cet immense projet. Je ne sais d'ailleurs pas, au fur et à mesure qu'il avance, quelle est la phase la plus aiguë, la plus difficile. À chaque fois, on pense qu'on l'a franchie, et l'on s'aperçoit que la suivante est également très importante.

**Mme AVENEL.** - Négocier avec l'État, c'était pas mal, et négocier avec les parties internes de Sciences Po, ce n'est pas mal non plus.

**M. le PRÉSIDENT.** - Cela n'est pas fini.

J'avais une grande inquiétude parce que c'est l'un des domaines dans lesquels mon incompetence est encore plus grande que dans beaucoup d'autres. Quand j'ai vu, par exemple, que le Grand Paris Express, programmé à 19 Md€ de travaux en 2010, est aujourd'hui chiffré à 38 Md€ (à condition de ne pas tout accomplir dans les délais), j'ai eu un sursaut d'effroi.

J'ai rencontré une personne compétente dans ce monde des grands, des petits et des moyens travaux qui m'a expliqué que, de toute façon, par définition, tous les travaux prenaient 10 % de plus par rapport au devis initial par an, et 5 % quand on était très gros, etc. Je me suis dit : « *C'est une catastrophe ! Comment faire pour éviter tout cela ?* »

Jusqu'à ce que je comprenne enfin ce que j'aurais dû comprendre depuis longtemps, à savoir que le contrat de promotion immobilière était précisément ce qui nous préservait de cela, puisqu'il déplaçait les éventuels risques et responsabilités, donc les éventuelles déconvenues du type de celles que j'évoque, sur autrui.

Voilà. S'il y avait une ou deux personnes qui, comme moi, n'auraient pas totalement compris cette chose, mon intervention n'aurait donc pas été inutile. Sinon, elle vous

confirme les limites de mes compétences. Qui veut prendre la parole ? Monsieur Louis Schweitzer.

**M. SCHWEITZER.**- Une question sur le financement. Je comprends que l'on a le droit de fixer les taux à tout moment au cours de la période dite « de disponibilité » qui a déjà commencé ? Ou bien ai-je mal compris ?

**M. SUARD.**- Elle a déjà commencé, absolument.

**M. SCHWEITZER.**- Donc, vu de l'extérieur, on se dit que le plus tôt serait le mieux. C'est peut-être une remarque absurde, mais voilà.

**M. SUARD.**- Nous avons pris l'engagement de suivre très précisément l'évolution des taux qui commandent le taux final, lequel doit être fixé dans une limite fixée par le contrat de prêt : pour le cas où le calcul mènerait à un taux approchant un taux final de 4 %, nous aurions l'obligation. Avant cette obligation, il y a une liberté.

**M. SCHWEITZER.**- J'avais donc bien compris le texte. Et sur ma remarque ?

**Mme AVENEL.**- Nous surveillons les taux pour être en mesure de saisir le meilleur moment pour pouvoir le figer le plus tôt possible si c'est nécessaire, si nous voyons que les anticipations sont à la hausse, mais, par ailleurs, nous avons besoin de finaliser le travail avec les promoteurs dans le cadre du contrat de promotion immobilière pour être très au clair sur les travaux et les échéances de travaux, et pour procéder à cette fixation des taux au bon moment en fonction des échéances de paiement d'une part, et surtout de l'obtention du permis de construire.

**M. le PRÉSIDENT.**- Pardonnez-moi, pour être sûr de bien comprendre à nouveau – même si je suis le seul qui n'aura pas tout compris, une fois de plus. Si j'ai bien compris, il y a un moment où on peut décider de passer à un taux fixe.

**Mme AVENEL.**- Oui.

**M. le PRÉSIDENT.**- Aujourd'hui, le taux actuel est de combien, pour nous ?

**M. SUARD.**- Aujourd'hui, étant donné que le taux de référence est négatif, nous ne payons que la marge contractuelle, qui est de 0,80 %.

**M. le PRÉSIDENT.**- D'accord. Je vais poser ma question autrement. Il faudrait une augmentation des taux de référence qui déterminent notre taux de quel ordre de grandeur pour appliquer au plus vite la prudence suggérée par Louis Schweitzer ?

**M. METZGER.**- 130 points de base sur l'Euribor 3 mois (1,3 %).

**M. le PRÉSIDENT.**- Michel Pébereau.

**M. PÉBEREAU.**- Oui. Effectivement, ce qui est important, c'est de mesurer l'écart entre Euribor 3 mois et le taux de long terme et de voir à partir de quel moment nous n'avons plus intérêt à être sur Euribor 3 mois. Il suffit de faire un calcul et de le suivre dans le temps. Il y a un moment à partir duquel il faut le changer, c'est tout. Lorsqu'Euribor 3 mois a dépassé ce plafond, vous convertissez.

**M. SUARD.**- Absolument, avec la contrainte qui est celle que la fixation du taux, bien évidemment, inclut dans la marge la souscription d'un swap, et donc la rupture en cas de non-obtention du permis de construire coûterait fort cher à l'emprunteur. C'est la borne à prendre en compte, mais vous avez tout à fait raison, l'équation est assez simple. Elle implique de suivre cela dans la durée pour éviter que le taux final ne dépasse ce qui est acceptable.

**M. PÉBEREAU.**- Exact. Il faut intégrer cette donnée.

**M. le PRÉSIDENT.**- Avec quel décalage dans le temps entre le moment où on le décide et celui où cela se fait ?

**M. PÉBEREAU.**- Théoriquement, c'est prévu par le contrat. Le taux change-t-il le lendemain matin ou un peu après ?

**M. SUARD.**- La procédure de fixation du taux implique en général un délai d'une journée.



**M. PÉBEREAU.**- Ce n'est pas énorme donc ça ne pose pas de problème. Il me semble que c'est gérable. Il faut écrire l'algorithme.

J'avais une deuxième question sur la garantie de la Ville de Paris. Comment joue-t-elle ? Dans l'hypothèse d'un problème de paiement, la Ville de Paris intervient-elle pour 100 % jusqu'à ce qu'elle ait atteint les 75 % du prêt de sa garantie ou intervient-elle seulement pour 75 % des paiements ?

**M. SUARD.**- Elle intervient à tout moment, à hauteur de 60 M€, plus les intérêts et frais annexes, dont 66 M€ au total, total un peu théorique à l'échéance des 30 ans. Il y a une seule limite, assez théorique, elle aussi : au-delà d'un taux fixe de 4,40 %, l'institution ne garantirait que la charge d'intérêts qui dépasserait ces 4,40 %. Or nous sommes contraints de fixer le taux avant qu'il atteigne 4 %, donc cette clause est un peu théorique. Il faut la mentionner, elle est dans la garantie.

**M. PÉBEREAU.**- Donc la Ville de Paris nous évite toute interruption de paiement ?

**M. SUARD.**- Absolument. Elle se substitue.

**M. le PRÉSIDENT.**- Merci pour ces éclairages fort utiles. Nicolas Metzger.

**M. METZGER.**- Merci, Monsieur le Président. Je rebondis sur la question de la fixation du taux, parce que, comme vous l'avez souligné, il me semble que notre position est déjà gagnante, par rapport à ce que nous avons anticipé quelques mois plus tôt. Si mes calculs sont bons, nous gagnons 50 bps sur l'ensemble des tirages, ce qui n'est pas mal. Aujourd'hui, le risque d'une baisse violente de l'Euribor 3 mois est beaucoup plus faible que celui d'une hausse rapide de l'Euribor 3 mois. Autrement dit, on pourrait le voir baisser très légèrement pendant très longtemps, à un rythme lent. En revanche, il peut exploser assez rapidement en cas de tensions sur les marchés.

Si mes souvenirs sont bons - et je ne dis pas cela pour Michel Pébereau qui siège à côté de moi -, lorsque la BNP avait annoncé le gel de certains fonds le 7 août 2007, on avait vu l'Euribor 3 mois grimper de 10 ou 20 bps dans les jours qui suivaient. Or, notre procédure de fixation du taux paraît impliquer de réunir le conseil d'administration, délai auquel il faut ajouter la journée de décalage en exécution. Nous pouvons donc très rapidement nous retrouver dans une situation où l'Euribor 3 mois augmente d'un coup et, par conséquent, perdre facilement 20, 30 ou 40 bps pour l'ensemble des tirages suivants - ce qui serait significatif. Nous avons déjà bien économisé sur le financement et nous essayons encore de gagner quelques points de base. Cela revient, de mon point de vue d'investisseur averti, à essayer d'acheter le cours d'un actif le plus bas possible et parier qu'il va remonter juste après : la probabilité de tomber juste dans le creux étant faible à mon avis, je préconise d'être prudents en la matière.

**M. le PRÉSIDENT.**- Pardonnez-moi, si j'ai bien compris, on ne peut effectuer le changement de taux - je ne sais quelle est la manière technique de le dire -, engager cette procédure qu'avec l'accord préalable du conseil d'administration ?

**M. METZGER.**- Je ne sais pas. C'est une question que je pose.

**Mme AVENEL.**- Le conseil d'administration a donné une délégation lors du précédent conseil.

**M. le PRÉSIDENT.**- Oui, à ma connaissance, il l'a donné précisément pour éviter cela.

**M. METZGER.**- Mais alors avec quelle boule de cristal le délégataire va-t-il décider de fixer le taux ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Sans aucune boule de cristal. Comme l'a suggéré Michel Pébereau, en utilisant des algorithmes utiles et en prenant en compte le point de vue exprimé par vous et par Louis Schweitzer, et, sauf objection, partagé par le conseil, qu'en cas de nécessité, un très léger excès de prudence est préférable à un excès de risque.

S'il n'y a pas d'autre question, nous passons au point suivant de l'ordre du jour.

## **V. PRESENTATION DES LIBERALITES CONSENTIES DANS LE CADRE DU PROJET DE L'ARTILLERIE ET ACCEPTATION DESDITES LIBERALITES**

**M. le PRÉSIDENT.**- Monsieur l'Administrateur.

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

Notre secrétaire générale a déjà levé tout suspense en révélant que nous avons atteint un point supérieur à 10 M€ de dons déjà effectués ou de promesses de dons, ce qui nous conduit à un peu plus de la moitié du montant que nous avons fixé comme objectif pour la campagne de levée de dons relative à l'Artillerie.

Vous trouvez dans votre dossier une note d'information sur les libéralités, qui vous donne la liste des dons effectués à ce jour et des promesses de dons reçues. Cette liste a notamment pour effet de permettre au conseil non seulement d'être informé, mais, le cas échéant, d'accepter les dons qui, compte tenu de la politique de nomination des espaces et des programmes à Sciences Po et des conditions qui encadrent les dons, ont vocation à être approuvés par le conseil de la FNSP.

En particulier, il y a deux points sur lesquels je souhaitais appeler l'attention du conseil, et sur lesquels il est éventuellement invité à réagir, qui sont deux contreparties consenties pour deux des dons qui figurent dans la première liste :

- en contrepartie du don effectué par MM. Jérôme et Nicolas Seydoux et les sociétés Pathé, Gaumont, Ciné Par et OJEJ de 5 M€, il a été convenu de baptiser la cour actuellement appelée « cour Sébastopol », c'est-à-dire le cloître « cour René Seydoux » pour une durée de 99 ans ;

- et en contrepartie d'un don de 1 M€ – dont, pour l'heure 317 000 € ont été versés - de baptiser l'une des galeries du cloître, celle qui est mitoyenne de l'église Saint-Thomas d'Aquin, du nom de Jean-François et Nathalie Ducrest (les deux donateurs) pour une durée de 35 ans.

Ce sont les deux éléments qu'il fallait porter à la connaissance du conseil. Naturellement, je suis à votre disposition pour répondre à toute question que cette liste figurant sous vos yeux pourrait appeler de votre part.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je précise – sous le contrôle des gens qui ont bien en tête l'histoire de Sciences Po – que René Seydoux a été Secrétaire général de notre maison, de l'École libre des sciences politiques, et que son frère a été Secrétaire général du Directeur de l'École libre.

**M. GARDETTE.**- Et premier Directeur de l'IEP de Paris.

**M. MION.**- En l'occurrence, ce sont les fils de René Seydoux qui nous font ce don. C'est la raison pour laquelle ils ont souhaité que celui des Seydoux qui serait honoré soit leur père, donc l'ancien Secrétaire général de l'École libre. Nous parlons d'une famille qui a joué un rôle important dans l'histoire de notre institution.

**M. le PRÉSIDENT.**- Sauf erreur de ma part, son frère a été très actif pendant la période 1940-1945 dans la protection d'un certain nombre d'étudiants et de professeurs. La formulation est ambiguë, mais je crois même qu'il a contribué à ce que mon père, qui était à la prison de Fresnes à l'âge de 18 ans, puisse en sortir.

Pour le coup, je suis certain que c'est grâce à eux que les étudiants de Sciences Po en général n'ont pas été assujettis au STO lorsqu'ils avaient un travail par ailleurs, puisque c'est à l'occasion du cas de Jacques Duhamel que la direction de Sciences Po a expliqué qu'il s'agissait de petits travaux d'appoint, que leur statut réel était un statut d'étudiant, et que, comme les étudiants n'étaient pas assujettis au STO en Allemagne, il ne fallait pas les y assujettir. C'est ce qui a été fait. Ça aussi, on le doit à l'activisme de la direction de l'époque. Il n'y a pas de raison de ne pas se réjouir d'épisodes de ce type.

Quelqu'un veut-il intervenir ? Il est toujours utile de consulter les dossiers de ses ancêtres.

Ce qui est intéressant, quand on veut contribuer à l'histoire de Sciences Po, c'est que j'ai demandé par hasard, pour mon intérêt personnel, le dossier de mon père, et on ignorait cela, par exemple. J'ai appris, les gens ne le savaient pas – même les historiens qui connaissaient ces questions dans la maison – que, sur le STO, c'est la direction... Il est utile de reprendre l'histoire par en bas de temps en temps, parce qu'on découvre des choses comme cela. Oui ?

**M. MARC.**- Merci, Monsieur le Président. Peut-être pouvez-vous préciser un peu qui sont Jean-François et Nathalie Ducrest ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Oui, je laisserai M. Mion, qui les connaît mieux que moi, vous répondre.

**M. MION.**- Merci, Monsieur le Président. Bien sûr. Jean-François Ducrest est un ancien élève de Sciences Po diplômé de la section économie et finance en 1986 -, qui vit et travaille aux États-Unis depuis de longues décennies. Il est établi à Boston, où il a créé un fonds d'investissement, Northern Cross, LLC en 2003. Il a conservé vis-à-vis de Sciences Po une grande reconnaissance pour la formation qu'il y a reçue, et la suite du parcours qui lui a été rendue possible grâce à cette formation, d'où son souhait de rendre à notre maison une partie de ce qu'il estime y avoir reçu.

**Mme DUQUESNE.**- Merci, Monsieur le Président.

Concernant les propositions de noms pour nommer ces espaces, nous avons quelque peu des réserves. Nous comprenons totalement le fait de nommer la cour Sébastopol « cour René-Seydoux » – c'est un ancien directeur, c'est une personne qui s'est illustrée dans sa gestion de l'IEP –, mais nous ne comprenons pas que le nom de donateurs qui ne proviennent pas de la direction de l'IEP ni du milieu universitaire et qui n'ont pas fait avancer les travaux scientifiques de l'IEP aient leur nom sur un espace, quel qu'il soit, à Sciences Po. Ce n'est pas le cas, par exemple, de personnes comme Albert Sorel – je ne vais pas citer tous les amphithéâtres de Sciences Po.

Je tiens à dire aussi que les noms qui nous sont proposés font un peu défaut à la logique de la volonté de féminiser les espaces à Sciences Po. Une pétition a été largement partagée par l'ensemble des étudiants de Sciences Po l'année dernière pour nommer un espace Suzanne Bastid, du nom de la première femme universitaire à avoir enseigné à Sciences Po. On nous a répondu que c'était problématique, que l'action de nommer un espace Suzanne Bastide était totalement compréhensible, mais qu'on ne pouvait pas, parce qu'il fallait dénommer un espace pour pouvoir le renommer. Or aujourd'hui, avec ces nouveaux espaces à l'Artillerie, on a la possibilité de leur donner les noms des femmes qui ont contribué au rayonnement universitaire de Sciences Po.

Je vous remercie.

**M. le PRÉSIDENT.**- Une solution de compromis pourrait être le développement actif de dons de la part de femmes. Si vous voulez y contribuer – non pas contribuer aux dons, mais contribuer à trouver des donateurs –, à ce moment-là, nous pourrions à la fois satisfaire notre souci de reconnaissance envers de généreux donateurs et votre souci de féminisation.

**M. MION.**- Je crois que c'était une plaisanterie, comme tout le monde l'a compris.

Il y a deux sujets, que le président ne confond pas, et sur lesquels je me permets d'apporter un complément à ce qui vient d'être dit.

Le premier, c'est l'interrogation de Mme Duquesne sur le fait que des espaces de Sciences Po puissent recevoir des noms qui ne sont pas nécessairement ceux de personnes ayant joué directement un rôle actif dans la vie de l'institution. Cette possibilité a été dûment prévue par le document adopté par ce conseil d'administration le 14 décembre 2016, qui tend précisément à rendre possible le fait de désigner un espace de Sciences Po du nom d'un donateur ou d'une personne qu'un donateur choisirait de mettre en avant. La logique de ce type de désignation est un peu différente de celle consistant à mettre à l'honneur des personnalités de l'histoire de Sciences Po. Il y a bien deux catégories distinctes. J'entends dans votre remarque que vous n'approuvez pas le fait que la catégorie des donateurs recevant le privilège de voir leur nom donné à tel ou tel espace existe.

La seconde question que vous posez, très importante, est celle de la présence des femmes plus généralement dans les noms des espaces de Sciences Po. Vous avez noté à juste titre, comme du reste beaucoup de vos camarades étudiants et étudiantes, l'absence, pour l'heure, de lieux portant le nom de femmes ayant joué un rôle dans la vie de notre institution. C'est une situation qui me préoccupe, et qui préoccupe le Président Duhamel, ainsi que l'ensemble de la direction, et sur laquelle nous avons décidé de prendre des initiatives – que nous vous communiquerons très prochainement. La pétition lancée par les étudiants et étudiantes de Sciences Po sur ce point ne sera pas tombée dans l'oreille de sourds.

**M. le PRÉSIDENT.**- J'approuve pleinement ce qui vient d'être dit.

Je vous propose de passer au vote sur le projet de résolution qui accepte les libéralités affectées au projet de l'Artillerie qui figure dans votre dossier, et qui autorise le Président à signer tous les actes, notamment notariés, et documents y afférents.

#### **RESOLUTION**

Vu les articles 21 et 23 des statuts annexés au décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015 portant approbation des statuts de la Fondation nationale des sciences politiques ;

Vu la résolution du conseil d'administration du 28 juin 2016 ;

**Décide :**

**Article 1er :**

Sont acceptées les différentes libéralités ayant pour affectation le financement de l'acquisition et de la réhabilitation de l'Hôtel de l'Artillerie. Une note synthétique récapitulant les différentes libéralités consenties dans ce cadre et, plus généralement, les principales conditions juridiques et financières desdites libéralités, a été remise aux membres du Conseil, préalablement à la tenue de ce dernier.

**Article 2 :**

Le président est autorisé à accepter les libéralités, quel qu'en soit le montant, consenties en vue du financement de l'acquisition et de la réhabilitation de l'Hôtel de l'Artillerie, dans les conditions juridiques et financières qu'il négocie préalablement.

A cet effet, il est habilité à signer tous les actes, notamment notariés, et documents y afférents et à payer les frais et droits le cas échéant.

Qui est contre ? (Personne). Qui s'abstient ? (2 voix, étudiants).

***Le conseil d'administration adopte cette résolution à l'unanimité moins deux abstentions (UNEF) des membres présents et représentés.***

Nous passons au point suivant, très important, compte tenu de ce qui vient d'être dit.

#### **VI. PRESENTATION ET DESIGNATION DES MEMBRES DU COMITE DES DONNS**

**M. le PRÉSIDENT.**- Monsieur le Directeur-Administrateur.

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

Il s'agit toujours de la suite logique du document relatif au document relatif aux dons adopté par ce conseil le 14 décembre 2016. La charte que le conseil a adoptée prévoit la mise en place d'un comité des dons, qui, sur saisine du président de la fondation ou de moi-même, pourra être amené à se prononcer sur la compatibilité, la conformité d'un don proposé à Sciences Po avec les valeurs de notre institution et la nécessité de défendre sa réputation.

Le comité en question comporte un membre de droit, il s'agit du président du conseil scientifique de Sciences Po, c'est-à-dire, à l'heure qu'il est, le Professeur Marc Lazar, directeur du Centre d'histoire de Sciences Po.

Il comporte un membre désigné par le conseil d'administration parmi les siens. Nous proposons que ce membre soit Madame le Professeur Laurence Bertrand-Dorléac.

Le conseil comporte enfin trois personnalités qualifiées, qu'il appartient à votre conseil de désigner. Nous proposons trois noms, dont vous trouvez la liste dans le projet de délibération qui vous est soumis. Il s'agit de :

- Marine de Bazelaire, Directrice du développement durable de la banque HSBC, déléguée générale de la fondation HSBC, qui se trouve très bien connaître notre maison pour en soutenir les actions en matière d'égalité des chances depuis quasiment le début des programmes de conventions prioritaires,

- la deuxième personne est Mme Laurence Engel, Présidente de la Bibliothèque nationale de France,

- la troisième est M. Pierre Sellal, Ambassadeur de France qui vient de quitter le service actif et qui a accepté de prendre la tête de la Fondation de France.

Ces trois personnes nous ont fait savoir préalablement à ce conseil qu'elles étaient disposées à assumer ces responsabilités. La présidence du comité pourrait être confiée – le point est en débat – soit à Laurence Engel, soit à Pierre Sellal.

**M. le PRÉSIDENT.**- Y a-t-il des interventions avant de soumettre cette composition à vote ?

**M. LAZERGES.**- Une question complémentaire sur la façon dont cela se passe. Je me réjouis que des gens donnent des sommes assez considérables pour ces travaux très importants. Je voulais juste savoir la façon dont cela se passe. Ces personnes conditionnent-elles leur don à une nomination d'un espace ? Signe-t-on un contrat avec elle ? Je voulais juste des renseignements, parce que je vois que M. Pinault n'a pas demandé d'espace à son nom – je vois qu'il a donné lui aussi un montant considérable.

**M. le PRÉSIDENT.**- La fin de votre question amorce la réponse, qui sera complétée par le M. le Directeur.

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

La désignation de l'espace répond à un vœu formulé par les donateurs. Parfois, ce vœu est un peu suscité par nous dans l'espoir d'obtenir un don plus significatif. Dans le cas des Seydoux, la possibilité que le cloître de la cour Sébastopol porte le nom de René Seydoux a sans doute conduit à ce que le don, initialement envisagé pour un montant moindre, soit finalement du montant très conséquent de 5 M€.

Ce sont les donateurs eux-mêmes qui expriment ce souhait, qui fait ensuite l'objet d'un contrat. La convention de don prévoit des contreparties. En l'occurrence, la contrepartie, c'est la désignation de l'espace.

**M. le PRÉSIDENT.**- C'est vous dire à quel point tout cela exige une subtilité, que j'ai totalement déléguée à notre Directeur, ou plus exactement, qui l'exerce, car je ne pouvais même pas la déléguer, ne la possédant point. Monsieur Guillaume.

**M. GUILLAUME.**- Je voulais juste dire que j'étais impressionné par le travail qui a été mené pour réunir autant de monde. Dans nos projections financières, vous avons compté sur 20 M€ de dons pour boucler l'opération. Si je comprends bien, vous avez déjà réuni la moitié de la somme. Évidemment, c'est rassurant pour nous tous. Je voulais exprimer mes remerciements à la direction.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je vous remercie, Monsieur Guillaume. Je considère que toute personne qui ne demande pas la parole partage votre point de vue.

Je soumetts donc au vote le projet de résolution sur la désignation des membres du comité des dons, dont vous possédez le texte dans votre dossier. Il revient donc à désigner Laurence Bertrand-Dorléac comme membre du conseil d'administration, et à désigner les trois

personnalités qualifiées qui vous ont été présentées par Monsieur le Directeur, Marc Lazar étant membre de droit.

## RESOLUTION

Vu le décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015 portant approbation des statuts de la Fondation nationale des sciences politiques, notamment les articles 1<sup>er</sup>, 20 et 21 des statuts qui y sont annexés ;

Vu le règlement intérieur de la Fondation nationale des sciences politiques entré en vigueur le 29 décembre 2015 notamment son article 26,

Vu la résolution du 14 décembre 2016 relative à la mise en place d'une charte relative à l'acceptation des financements publics et privés, notamment son article 5,

**Décide :**

**Article unique :**

I.- La composition du comité des dons prévue à l'article 5 de la charte relative à l'acceptation des financements publics et privés est ainsi fixée :

1° Un membre du conseil d'administration de la FNSP élu en son sein : Laurence Bertrand-Dorléac ;

2° Le président du conseil scientifique de l'Institut d'études politiques de Paris, membre de droit : Marc Lazar ;

3° Trois personnalités qualifiées extérieures désignées par le conseil d'administration de la FNSP :

a) Marine de Bazelaire, directrice développement durable de HSBC, déléguée générale de la Fondation HSBC ;

b) Laurence Engel, présidente de la Bibliothèque nationale de France ;

c) Pierre Sellal, président de la Fondation de France.

II.- Les membres du comité des dons autres que le membre de droit exercent leur mandat pendant la durée de trois ans mentionnée à l'article 5-1 de la charte.

Qui est contre ? (Personne). Qui s'abstient ? (2 voix étudiants).

***Le conseil d'administration adopte cette résolution à l'unanimité moins deux abstentions (UNEF) des membres présents et représentés.***

**M. le PRÉSIDENT.**- Nous pouvons passer au point suivant de l'ordre du jour. Faites rentrer, s'il vous plaît, nos directeurs. Ce point n'a pas d'enjeu de vote très immédiat, mais il est très important pour la bonne connaissance du fond de ce qu'est la substance même de cette maison, au sens large, de cette communauté, à savoir l'enseignement – et la recherche, mais l'enseignement notamment –, et les étudiants qui le reçoivent.

**M. PÉBEREAU.**- En attendant que notre point de l'ordre du jour soit ouvert, nous avons un petit problème avec les taux, c'est-à-dire une difficulté sur la définition du taux fixe. Tels que sont les documents que nous avons sous les yeux, il est concevable que le taux fixe soit dépendant d'Euribor au moment de sa fixation. Si tel est le cas, évidemment, ce n'est plus un taux fixe. C'est un taux fixe dont la définition initiale varie en fonction d'Euribor.

*(Arrivée de Francis Vérillaud, Vanessa Scherrer, et Cornelia Woll.)*

Le gros document consulté ne permet pas de régler cette question. Apparemment, le taux de référence est défini de façon plus précise dans une annexe. Nous appelons votre attention sur le fait que cela mérite examen. Il est sûr que si la détermination du taux fixe dépend du niveau d'Euribor au moment où est fixé le taux fixe, par définition, nous devons nous prémunir contre une augmentation éventuelle d'Euribor. Euribor est un taux variable. Nous n'avons donc pas beaucoup de moyens de savoir de quelle façon il peut évoluer. Nous soumettons cela. Vous saurez sûrement définir le taux de référence.

**M. le PRÉSIDENT.**- Monsieur Suard, un élément de réponse ?

**M. SUARD.-** Je vais essayer. Premier élément de réponse, la fixation du taux et sa référence pour devenir un taux fixe suivra strictement le schéma retenu pour la précédente tranche.

Effectivement, lorsque nous indiquons, pour l'information du conseil, que le 24 janvier dernier, le taux de référence était estimé par la banque prêteuse à 1,73 %, c'était bien un taux spécifique que la salle de marché de PBB avait donné sur cette période longue. Sans vouloir jargonner, il s'apparente à ce que l'on appelle un taux de CMS, c'est-à-dire un taux de swap long terme.

Ce taux, nous ne le connaissons pas évidemment. C'est à la banque de nous informer de son évolution probable. Vous avez raison de dire que ce taux va augmenter dans le temps si les marchés eux-mêmes augmentent.

Je voulais également préciser que le calcul du taux fixe n'est pas assis sur le taux Euribor 6 mois lui-même, mais sur ce taux, qui est supérieur, et qui exprime la durée de risque sur les 30 ans.

**M. PÉBEREAU.-** La question est assez simple, si le taux fixe retenu dépend exclusivement d'une part, des marges, et d'autre part, du taux des marchés à long terme, nous sommes dans une situation très différente de celle dans laquelle il dépendrait d'autre part du taux d'Euribor.

S'il dépend d'autre part d'Euribor, nous n'avons pas intérêt à rester longtemps dans cette situation, puisque ce taux est très variable. En revanche, si le taux fixe, comme tout taux fixe, est normalement défini en fonction du taux à long terme des emprunts d'État, par exemple, il n'y a aucun problème. On peut en effet faire ce que vous avez décidé de faire.

**M. SUARD.-** Je vous confirme que c'est la dernière présentation que vous venez de décrire qui est la réalité inscrite dans l'annexe 16 du contrat, que nous vous fournissons.

**M. le PRÉSIDENT.-** Je n'ai pas tout compris, mais je suis soulagé. En cas d'urgence, je propose de prévoir une réunion extraordinaire du comité d'audit.

**M. PÉBEREAU.-** De toute façon, nous sommes reconnaissants à la direction de nous avoir épargné les annexes. C'est dans les annexes que l'on trouve les réponses.

## **VII. POINT D'INFORMATION SUR LA POLITIQUE DE PROMOTION ET DE RECRUTEMENT DE SCIENCES PO ET SUR SON ATTRACTIVITE AUPRES DES ETUDIANTS FRANÇAIS ET INTERNATIONAUX**

**M. le PRÉSIDENT.-** Nous passons, comme je le disais, à un point extrêmement important, celui des étudiants français et internationaux de Sciences Po. Vous allez entendre successivement Francis Vérillaud, Cornelia Woll et Vanessa Scherrer, qui répondront ensuite à vos éventuelles questions.

Avant que Francis Vérillaud prenne la parole, je tiens à dire avec une certaine solennité, qui va peut-être faire taire nos experts *ès taux swaps and co*, que la formidable réussite de l'internationalisation de Sciences Po ces dernières années, pour ne pas dire décennies, est très largement due, extrêmement due à Francis Vérillaud. Elle est évidemment due à la volonté des directeurs, et particulièrement d'Alain Lancelot, auquel il faut reconnaître qu'il a été un des premiers à avoir ce souci, de Richard Descoings, qui a absolument voulu l'accentuer, et de Frédéric Mion, qui s'est engagé à ne pas la détruire – ça, c'est une plaisanterie – et qui contribue à son développement, mais une chose est de fixer un objectif, une autre est de réussir à le mettre en œuvre, ce qu'il a fait avec une énergie et un talent exceptionnel. Comme il doit bientôt nous quitter, c'était la moindre des choses que cet hommage lui soit rendu. (*Applaudissements.*)

**M. VÉRILLAUD.-** Merci beaucoup, Monsieur le Président. Bonjour, Mesdames, bonjour, Messieurs, je ne ferai qu'introduire bien rapidement le sujet. Vanessa Scherrer et Cornelia Woll vous donneront les éléments de fond d'aujourd'hui et de demain.

Le point est très simple, c'est celui de l'attractivité de Sciences Po en France et à l'international. Cette attractivité aujourd'hui est réelle, elle est forte. C'est elle qui nous donne la possibilité d'être une université compétitive au plan international. C'est elle qui nous donne la possibilité d'être une université de rang mondial et de jouer notre partition dans l'enseignement supérieur et la recherche en France et ailleurs.

Le fait – Sciences Po, de ce point de vue, n'a rien à envier à d'autres –, le fait de pouvoir choisir ses étudiants est un élément crucial de l'excellence et de la qualité d'une institution. Sciences Po choisit ses étudiants, en France et à l'étranger aujourd'hui, et Sciences Po a matière à choisir ses étudiants.

Au fond, la notion d'attractivité est absolument centrale pour notre institution. On va le mesurer, tout simplement à travers la composition du corps étudiant, bien évidemment, mais aussi à travers la structure et les éléments que nous verrons sur ce que sont les candidatures à Sciences Po, qu'elles viennent de France ou de l'international.

Je n'en dis pas plus, c'est autour de cette notion d'attractivité que nous pourrions peut-être échanger aujourd'hui.

**Mme WOLL.**- Merci beaucoup. Avant de vous parler de la promotion du recrutement de ces étudiants, nous vous proposons de regarder qui sont nos étudiants aujourd'hui. Vous connaissez à peu près tout de la structure de Sciences Po, mais on voit parfois mal la volumétrie de là où se trouvent nos étudiants.

Qui sont nos 13 000 étudiants d'aujourd'hui dont on parle très souvent dans les différentes communications ? Ce sont, pour 5 000 d'entre eux, des étudiants de premier cycle dans notre collège universitaire, sur nos sept campus ; 5 892 étudiants se trouvent en Master, au sein de nos sept écoles ; 330 doctorants et candidats à l'habilitation à diriger des recherches s'ajoutent à cela au sein de notre école doctorale. De plus, nous accueillons près de 2 000 étudiants en échange, qui font partie de cette communauté que l'on côtoie à Sciences Po.

Où se trouvent-ils plus particulièrement, et quelle est leur caractéristique principale ? Pour y répondre, il faut descendre au niveau de nos différents campus pour le collège universitaire : 2 000 étudiants sont en premier cycle à Paris, soit environ 40 % des étudiants du collège universitaire. Puis viennent le deuxième campus, celui de Reims (1 146 étudiants, près de 23 %), et les campus un peu plus petits, autour 10 %, voire un peu moins (Nancy, Le Havre, Menton, Poitiers et Dijon).

Les étudiants du collège universitaire sont majoritairement des femmes (3 000 femmes pour 1 900 hommes en premier cycle). Ils sont à 60 % français – les trois quarts sont français ou européens (les européens non français sont en bleu clair). Puis viennent les autres régions d'origine : l'Afrique (6 %), l'Amérique du Nord (5 %), l'Asie (5 %) et l'Amérique du Sud (3 %) ainsi qu'une petite partie provenant d'Océanie et du Moyen-Orient.

En deuxième cycle, la répartition se fait entre Ecoles et non entre campus – toutes les Ecoles sont à Paris. Les Ecoles les plus grandes sont l'École d'affaires publiques (environ 29 % des étudiants de deuxième cycle) et l'École des affaires internationales, avec même pourcentage (29 %), suivies de très près par notre toute nouvelle École du management et de l'innovation (1 119 étudiants, 19 %), puis les Ecoles un peu plus petites : l'École de droit (9 % des étudiants), l'École urbaine, l'École doctorale, et l'École de journalisme (2 % de nos étudiants. Ces derniers sont très bons dans ce qu'ils font, mais c'est une question de taille liée au *numerus clausus* qu'impose la profession pour permettre l'insertion professionnelle des journalistes.

La répartition des nationalités (Français, Européens non français) est similaire, mais un peu plus internationalisée : les Français sont 57 %, puis viennent les Européens non français et les autres nationalités, comme pour le collège universitaire.

Vous voyez aussi que la répartition est encore féminine, mais un peu moins (59 % de femmes en deuxième cycle, contre 62 % en premier cycle).

Quand on monte en troisième cycle, notre école doctorale, le genre s'équilibre un peu plus (52 % de femmes, 48 % d'hommes), et la nationalité française diminue encore (52 %). Voici la répartition entre les cinq parcours doctoraux : la science politique arrive en



tête (41 %) puis les autres disciplines, notamment le droit, montent en puissance ces dernières années.

Vous connaissez peut-être déjà cette photographie, mais nous avons pensé qu'il était utile de commencer par cela avant de vous parler de la promotion et des différentes évolutions dans le temps.

Je voudrais reparler des différentes voies d'admission à Sciences Po. Vous les connaissez sans doute, mais peut-être pas dans tous leurs détails. Cela permettra ensuite à Vanessa Scherrer d'aborder les évolutions des dernières années.

Qui sont nos candidats ? Nous avons 16 500 candidats qui veulent entrer aux différents niveaux de Sciences Po. C'est beaucoup de candidatures. Nous en sommes très fiers. C'est aussi beaucoup de travail. À titre de comparaison, la *London School of Economics* (LSE) reçoit environ 17 000 candidatures, alors qu'elle est beaucoup plus visible dans l'univers anglo-saxon au sens large. Nous avons presque le même nombre de candidatures qu'elle à traiter.

C'est un travail considérable, parce que cela représente un volume de 4 000 entretiens que nous organisons partout dans le monde. Nous mobilisons 6 432 évaluateurs et correcteurs pour nous aider à passer ces différentes étapes. La direction des admissions, forte de 25 collaborateurs, traite 10 000 appels et 25 000 mails par an. Bien sûr, les équipes des écoles sont également très impliquées dans cette procédure.

(Départ de Gilles Pécout.)

Nous avons à Sciences Po un *call center*, un centre d'appels auquel les familles peuvent poser toutes les questions tout au long de la procédure de recrutement.

Les candidats sont près de 10 000 en premier cycle (collège universitaire). Ils sont 6 680 à se porter candidats pour le deuxième cycle, et 250 pour un programme doctoral.

Pour entrer à Sciences Po, je mets désormais un peu de côté l'Ecole doctorale, même si nous l'aimons beaucoup, pour vous expliquer l'accès en deuxième cycle (collège universitaire et Master). Nous avons – je fais simple – trois grandes voies d'admission au collège universitaire :

- la voie dite par examen, appelée parfois « bac zéro », c'est la voie classique française ;
- les conventions d'éducation prioritaire, qui accueillent 9 % des admis ;
- la procédure internationale au niveau du collège universitaire.

La procédure internationale et les différentes voies d'accès françaises représentent à peu près 50 % des candidats.

Au niveau du Master, nous avons également une procédure nationale et une procédure internationale, ainsi que les étudiants du collège universitaire qui remontent dans les écoles. Ces deux voies de recrutement au niveau Master contribuent à diversifier le corps étudiant d'une école.

Dans le détail, comment cela se passe-t-il ? Le recrutement par examen au collège universitaire passe par l'évaluation du dossier qui décide soit une dispense d'épreuve (pour 10 % des candidats), soit le passage d'épreuve écrite (procédure par examen), puis par un oral pour tous les candidats admissibles, qui se déroule dans nos locaux.

Autre voie d'admission, la procédure de convention d'éducation prioritaire passe par un oral d'admissibilité, qui est délégué à l'établissement partenaire. Nos 106 lycées partenaires font passer cet oral. Les candidats déclarés admissibles sont ensuite reçus chez nous pour un oral d'admission devant trois membres du jury – plusieurs d'entre vous y participent.

La procédure internationale repose sur l'évaluation du dossier, puis sur un oral d'admission, mais il n'y a pas d'épreuve écrite.

Pour le Master, la procédure nationale passe, pour la première fois cette année, par une double évaluation du dossier. Jusqu'à l'année dernière, il y avait également un examen écrit, qui a été supprimé. Ensuite, les candidats admissibles passent un oral d'admission.

La procédure internationale comporte une phase d'admissibilité différente : elle suppose des prérequis qui sont vérifiés. Les candidats répondant à ces prérequis sont regardés dans une double évaluation du dossier, puis un jury détermine si l'évaluation de dossier nous permet de déclarer le candidat admis ou non.

Voilà pour la mécanique. Je laisse maintenant Vanessa Scherrer vous expliquer l'évolution de ces différents points.

**M. le PRÉSIDENT.**- Pour préciser, pour ceux qui ne le sauraient pas, que Cornelia Woll est Directrice des études et de la scolarité, et que Vanessa Scherrer va prendre la suite de Francis Vérillaud à la tête de la Direction des affaires internationales.

**Mme SCHERRER.**- Merci, Monsieur le Président.

J'ai maintenant le plaisir de vous conduire dans ce que nous appelons nos campagnes de recrutement et d'admission. C'est un vocabulaire un peu guerrier pour parler en réalité de notre attractivité, puisque c'est bien de cela qu'il s'agit, élément essentiel, parce que lorsque vous constituez le vivier de vos étudiants, le vivier de candidats, vous sculpez déjà le futur corps étudiant qui arrivera à Sciences Po.

Je vous montrerai l'équivalent de ce *slide* pour les procédures dont Cornelia Woll vient de parler, mais avant d'entrer dans le détail de chacune d'elle, deux grands éléments sur lesquels je pense que nous devons nous concentrer aujourd'hui.

D'abord, Sciences Po peut être très fière et se féliciter de l'immense croissance, du vrai boom d'attractivité que l'institution a connu au cours des vingt dernières années, et pour certaines procédures au cours des dix dernières années.

Ensuite, il faut souligner que ces résultats sont le fruit d'une stratégie très affirmée, d'une politique d'attractivité ayant pour but de positionner Sciences Po à l'intérieur d'espaces très compétitifs, et qui nous permet de susciter l'intérêt des meilleurs étudiants, précisément ceux que nous voulons accueillir.

À travers toutes ces procédures, différents effets jouent dans les points d'inflexion des courbes que nous allons voir :

- d'abord, les révolutions qu'ont connues nos offres de formation ces dernières années, au cœur de ce qu'est Sciences Po. C'est bien au fur et à mesure de son évolution que les étudiants ont été de plus en plus nombreux à venir chez nous ;

- d'autre part, notre stratégie internationale – et ce n'est pas un point différent, les deux stratégies sont totalement articulées et se cumulent –, qui se joue à travers le développement de nos partenariats et de nos doubles diplômes, notamment ;

- nos pratiques de promotion sont extrêmement qualitatives, par rapport à des approches plus marketing parmi nos partenaires. C'est aussi un élément à souligner, nous l'avons fait ainsi dans le passé, et nous continuerons à le faire dans le futur ;

- il y a aussi, bien sûr – nous en discuterons lorsque Cornelia Woll reprendra la parole –, des effets de procédure très importants. Certaines procédures d'admission, qui peuvent parfois constituer des barrières à l'entrée pour les candidats, sont tombées, et ont eu un effet d'attractivité.

Pour vous faire cheminer à travers ces différentes dimensions de notre stratégie, débutons par la procédure « bac zéro », la procédure par laquelle les bacheliers français entrent à Sciences Po directement. Dans la zone beige, qui correspond au nombre de candidatures totales, la croissance sur une quinzaine d'années est absolument spectaculaire. Elle l'est encore plus à partir de 2009, passant de 1 200 candidatures à plus de 5 500 cette année.

L'effet de la procédure est manifeste. L'immense augmentation observée en 2009 correspond au début de l'introduction de l'oral à l'entrée pour les bacheliers. Cornelia aime dire : « *Venez comme vous êtes.* » Les étudiants comprennent qu'on les admet en connaissant

les diverses dimensions de leur profil, ce qui sans doute a eu un effet fort sur le fait de les inciter à candidater à Sciences Po.

Je commence par cela, mais l'essentiel, c'est la création d'un Bachelor à Sciences Po au cours de cette période. D'une part, un Bachelor à Sciences Po est un objet très idiosyncrasique dans le milieu français. Il n'y en a pas. Nous reviendrons là-dessus, car les choses frémissent. Ils vont se développer en France, donc il faut rester prudent, même si nous sommes extrêmement en avance. Cette phase correspond aussi à la transformation de notre cursus au niveau *undergraduate*.

Dernier point, je vous conduis sur la zone rouge, qui correspond aux étudiants admis. La ligne rouge, que l'on retrouve dans d'autres procédures, épouse singulièrement le haut de la zone. Qu'est-ce que cela signifie ? Que nous avons très peu de pertes : quasiment l'ensemble des étudiants que nous admettons par cette procédure décide d'être présent. Les bacheliers de France, lorsqu'ils sont admis à Sciences Po, viennent à Sciences Po. Cela veut dire que nous sommes dans une position concurrentielle très forte. Là aussi, veillons à ce que cela reste ainsi dans le futur.

**M. MION.**- Juste un mot sur la diapositive précédente, pour montrer qu'un pic s'est produit en 2013, dont nous ne sommes pas tout à fait certains de connaître la cause, sauf à supposer que le battage très significatif dont a plutôt pâti cette année-là Sciences Po à la suite de la crise ouverte par la mort de Richard Descoings aurait eu des effets extrêmement bénéfiques sur l'attractivité de l'institution.

Au demeurant, ce qui entraîne un effet de correction juste derrière, c'est le fait que nous avons revu les modalités d'inscription à nos différentes procédures : en 2014, nous avons interdit la possibilité pour un candidat de se présenter simultanément à plusieurs procédures d'admission pour le même cycle. Cela explique que le nombre chute l'année suivante, mais l'année 2013, année du record absolu, reste à mes yeux une question.

**M. le PRÉSIDENT.**- On peut considérer que l'importance du nombre de candidats est telle que nous n'hésiterons pas à inventer une nouvelle crise pour l'augmenter. (*Sourires*)

**Mme WOLL.**- Alors nous sommes très heureux de vous dire ce que vous ne voyez pas sur ce graphique, car nous n'avons pas encore toutes les autres données : cette année, nous avons eu 5 600 candidatures, soit une augmentation de 3 %. Nous sommes presque au niveau de ce pic de 2013.

**M. le PRÉSIDENT.**- Avant même de connaître le renouvellement de Frédéric Mion ? (*Rires*)

**Mme SCHERRER.**- Notre attractivité ne se dément pas à l'international. Nous partions de très loin : en 2000, très peu d'étudiants internationaux rejoignaient Sciences Po au niveau de la première année de l'institution. Ils dépassent aujourd'hui les 3 000 candidats. Là aussi, vous voyez un effet très direct de la restructuration de notre offre de formation.

Cette période a été celle de la création des campus en région de Sciences Po qui, pour beaucoup, reçoivent et accueillent des étudiants venus de l'international. C'est une offre très propice à l'arrivée de ces étudiants internationaux.

Parallèlement, il y a eu une politique internationale dédiée de partenariats internationaux de Sciences Po : nous avons aujourd'hui 450 partenariats d'échange, ce qui nous place sans doute comme l'université au monde ayant le plus de partenariats internationaux actifs – je dis bien « actifs ». C'est tout à fait considérable. Cela agit sur la notoriété de Sciences Po, rétroagit sur le fait que les étudiants qui connaissent les universités décident de candidater à Sciences Po ou sont de bons ambassadeurs.

La politique des doubles diplômes positionne Sciences Po au niveau des universités les plus prestigieuses avec lesquelles nous les avons conçus, à commencer par celle de Columbia. Vous voyez l'inflexion à partir 2011-2012. Nous avons construit ces doubles diplômes avec neuf d'entre elles.

Il y a un double effet : l'effet notoriété, positionnement, identification aux meilleures universités dans le monde, et aussi l'effet qu'encore aujourd'hui, les étudiants en double

diplôme sont de plus en plus nombreux. Ils représentent aujourd'hui près de la moitié des étudiants entrant par cette procédure.

**M. le PRÉSIDENT.**- On peut s'arrêter une seconde ?

**Mme SCHERRER.**- S'il-vous-plaît.

**M. le PRÉSIDENT.**- Pouvez-vous, ou Francis, qui était directement concerné, nous expliquer pourquoi, au début des années 2000 puis à nouveau il y a quelques années, vous avez décidé de faire baisser le taux d'admission ?

**Mme SCHERRER.**- Le taux de sélection des étudiants ?

**M. VÉRILLAUD.**- À vrai dire, avant les années 2000, il n'y a pas de collège universitaire. Le point de référence est l'année préparatoire. Le système est tout autre. L'année préparatoire ne s'exerce qu'en France et en langue française, donc le nombre d'étudiants étrangers reste tout à fait minime.

**M. le PRÉSIDENT.**- Donc, en vérité, la courbe devrait commencer en 2003 ?

**M. VÉRILLAUD.**- En 2001-2002, environ.

**Mme SCHERRER.**- Le taux de sélection est le ratio entre le nombre de candidats et le nombre d'admis. À mesure que nous devenons extrêmement attractifs en nombre de candidatures et alors que nous augmentons la population étudiante, mais de façon modérée, nous entrons dans un taux de sélection plus intéressant. C'est pourquoi l'attractivité et la création de candidatures qualifiées – nous ne parlons pas simplement de volumes, mais d'excellentes candidatures – nous garantissent un taux de sélection extrêmement sélectif.

**M. le PRÉSIDENT.**- Michel Pébereau.

**M. PÉBEREAU.**- Je crois tout de même que le travail de M. Vérillaud sur les partenariats internationaux explique assez largement ce développement. Nous avons passé quelques 400 accords internationaux. À chaque fois, ces accords internationaux étaient une ouverture internationale pour les étudiants. Le développement qui a eu lieu à ce moment-là correspond à ce qui a été dit, d'ailleurs.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je remercie M. Pébereau pour ce complément d'explication, et je félicite plus ou moins M. Vérillaud pour son extrême modestie.

**M. PERRINEAU.**- Une remarque : en effet, le taux d'admission reste de 25 % mais il est intéressant de le comparer au taux d'admission des deux autres procédures, CEP et procédure par examen qui est grosso modo de 15 %. Ce taux d'admission est environ 10 points au-dessus car ce n'est pas tout à fait le même type de population. Cela attire certainement des profils plus ciblés et engagés.

**Mme WOLL.**- Merci beaucoup, Monsieur Perrineau. Cela me permet d'apporter une précision. Comparer les taux d'admission à travers les procédures n'est pas très confortable, parce que l'on ne parle pas du tout du même vivier. Cela fait partie de la promotion.

Aujourd'hui, en France, on peut dire avec un peu de certitude que tous les candidats connaissent Sciences Po. Le taux de sélection est donc plus ferme. Dans la procédure internationale, nous ciblons les endroits qui nous intéressent le plus, souvent des lycées extrêmement difficiles, dans lesquels nous menons des campagnes d'information. Les candidats qui y postulent sont déjà un vivier très différent, ce qui explique que le taux ne corresponde pas nécessairement.

**Mme SCHERRER.**- Si vous me permettez, cette discussion me permet d'anticiper sur ce que j'avais prévu de vous dire, sur deux éléments.

D'abord, vous voyez que la ligne des présents est, cette fois, nettement en dessous des admis. À l'échelle internationale, la compétition est en effet beaucoup plus forte qu'à l'échelle française. Je me permets de vous amener d'ores et déjà à la courbe de la procédure internationale au niveau Master, où la compétition est la plus féroce. Le *yield*, c'est-à-dire la différence entre ceux que nous invitons et ceux qui sont présents, le taux de présence,

est une bataille que nous menons. La promotion se poursuit même parmi nos admis pour les convaincre de venir chez nous plutôt qu'aller à la concurrence.

**M. le PRÉSIDENT.**- Il y a quelque 600 points d'écart en fin de course.

**Mme SCHERRER.**- 961 présents, alors que nous en avions admis quasiment 1 600.

Puisque nous sommes sur cette *slide*, pour répondre à ce que disait Pascal Perrineau précédemment, soulignons une singularité de cette procédure d'admission. Le taux de cette procédure s'élève à 41 %. En réalité, il est plutôt près de 30 % – je ne vais pas entrer dans le détail.

Il semble extrêmement haut, mais exactement comme tu le disais, parce que, dans ce vivier, il y a eu un effet de *self selection*. Pourquoi ? Parce que nous affichons *a priori* les prérequis d'entrée à Sciences Po. Vous ne pouvez candidater que si vous avez ces prérequis. Ils visent des GPA à 3,5 %, c'est-à-dire l'équivalent d'étudiants qui n'ont eu que des A dans leur scolarité. Des étudiants qui ont eu des C peuvent évidemment décider de candidater, mais ils savent qu'ils ne seront pas pris. C'est la seule procédure sur laquelle c'est affiché. Nous recevons cette année 4 000 candidatures environ, mais ce ne sont, en principe, que des étudiants qui ont un niveau académique Undergrade excellent.

**M. le PRÉSIDENT.**- Doivent-ils payer pour le dossier ?

**Mme SCHERRER.**- Oui, ils doivent payer 110 €, ce qui est tout de même un encouragement à ne pas le faire si l'on est très mauvais. Ceux d'entre vous – et vous êtes nombreux ici – qui ont fait des évaluations de dossier au niveau Master savent que nous refusons certains très bons étudiants.

**M. MAYER.**- Je ne me rappelle plus. Dans les dossiers, est-il demandé aux candidats quelles sont les autres institutions dans lesquelles ils candidatent ?

**Mme SCHERRER.**- Absolument.

**M. MAYER.**- Cela permettrait d'avoir une idée vraiment précise de la raison pour laquelle on les perd.

**M. BERGERON.**- C'était la question que j'allais poser.

**Mme SCHERRER.**- J'allais y venir. Vous êtes merveilleux, parce que c'est aussi ce qui nous intéresse le plus tous les trois.

Francis et ses équipes ont fait une grande étude l'année dernière auprès des étudiants étrangers au niveau Undergrade (Bachelor et Master), admis et présents. Voici les universités auxquelles ils ont également candidaté et où ils ont été admis.

**M. BERGERON.**- On parle du premier cycle ?

**Mme SCHERRER.**- Les deux cycles sont mélangés. On pourrait, il est vrai, encore les distinguer – nous avons les chiffres, nous pourrions vous en parler. 4 000 étudiants ont été interrogés.

On voit que nous sommes aujourd'hui reconnus comme une grande université de sciences sociales de très haut niveau, au même titre que la London School of Economics, University College, King's, ou, peu après, McGill ou Columbia.

Nous avons aussi fait une étude auprès de 2 500 étudiants, je crois, qui ont été admis et qui ont finalement décidé de ne pas venir. C'est sans doute l'indicateur le plus intéressant. Dans le top 3, on trouve la LSE, London UCL, University College, et Oxford. Ce qui veut dire qu'un certain nombre d'étudiants nous préfère encore LSE et Oxford, mais nous sommes dans ce *pool* d'universités dans le cadre de nos campagnes internationales.

**M. VÉRILLAUD.**- Je voulais apporter une précision. Cette *slide* concerne 4 000 étudiants qui sont présents à Sciences Po, c'est-à-dire ceux qui avaient été admis dans ces universités et qui ont choisi Sciences Po. Après, on peut voir dans quelle université sont allés ceux qui ont été admis à Sciences Po et qui ne sont pas venus. Ce sont à peu près les mêmes universités, sinon que l'on voit se renforcer la présence de Columbia... des meilleurs encore,

si je puis dire, et Paris 1 Panthéon, seul établissement français qui figure ici, disparaît très loin de l'autre côté.

**M. le PRÉSIDENT.**- On voit aussi et surtout que 70 % des étudiants de ce deuxième collège ont été admis dans plus d'une université.

**Mme SCHERRER.**- Oui, cela montre la qualité des étudiants.

**M. LAMY.**- Je ne vois pas Oxford dans cette liste ?

**Mme SCHERRER.**- Non, tu as raison, c'était une information complémentaire. On a les mêmes chiffres pour les étudiants qui ont été admis, mais qui ne sont pas venus.

**M. SCHWEITZER.**- Personne n'a choisi Sciences Po alors qu'il était admis à Oxford.

**Mme SCHERRER.**- Si, nous l'espérons. Nous pourrions vous faire circuler séparément ces données, car nous les avons. C'est là où Oxford est entré dans...

**M. LAMY.**- Oui, mais ce qui est curieux, c'est qu'il n'apparaît pas ici.

**Mme SCHERRER.**- Effectivement.

**Mme WOLL.**- En résumé, un étudiant qui est admis chez nous et à Oxford va à Oxford. Seul 1 % des personnes admises chez nous et à Cambridge est venue chez nous et non à Cambridge. On voit très clairement qu'il y a une concurrence : personne ne vient chez nous quand il est également admis à Oxford.

**M. BERGERON.**- Il est logique qu'Oxford n'apparaisse pas dans ce tableau, puisque tous choisissent Oxford.

**Mme SCHERRER.**- Ils y ont été moins admis. Mais le peu d'entre eux qui y a été admis a choisi d'aller à Oxford plutôt qu'à la LSE.

**Mme WOLL.**- Je remonte au graphique sur les taux de présence, à la fois pour revenir là où nous en étions, mais aussi pour vous dire que d'autres universités, lorsqu'elles parlent de leur taux de sélectivité – ce que l'on a envie de mettre en avant pour souligner son bon niveau – ne présentent pas leur taux d'admission (le nombre d'admis par rapport au nombre de candidats), mais le nombre de présents par rapport au nombre de candidats. Si nous procédions de même, nous pourrions dire que le taux de sélectivité est beaucoup plus fort.

**Mme SCHERRER.**- Je vais aller très vite sur la fin, puisque nous avons pu amplement en discuter déjà, je vous en remercie.

Peut-être un point d'alerte sur la procédure de Master nationale, celle qui a été la moins dynamique au cours des dernières années. Nous avons des doutes, aujourd'hui, sur notre capacité à attirer en grand nombre les meilleurs étudiants du système français au niveau Master. Nous sommes très décidés à travailler sur les meilleurs étudiants de l'université française, pour voir les mentions « très bien » de l'université française en bien plus grand nombre parmi les candidats à l'entrée à Sciences Po.

Un motif de satisfaction : cette année, les équipes de Cornelia ont lancé une grande réforme de la procédure nationale. Pour la première fois, il n'y a plus eu d'examen à l'entrée, et les chiffres – que vous ne voyez pas là – ont fait un bond de 60 %. Ces procédures de barrière à l'entrée sont extrêmement importantes pour être attractif, pour donner l'envie de venir. Nous sommes plutôt optimistes sur ce point.

Je ne reviens pas sur les discussions sur le niveau Bachelor pour les internationaux. La grande croissance observée à partir de 2006 est vraiment au cœur de la construction des partenariats internationaux, des doubles diplômes et de notre offre en écoles – voyez le bond, à partir de 2010, avec l'arrivée de l'École des affaires internationales de Sciences Po, et de nouveau en 2014, avec l'École d'affaires publiques et l'École du management et de l'innovation. Elles sont sans doute appelées à être les trois poids lourds les plus concurrentiels à l'échelle internationale, qui ont un marché proche.

**M. BERGERON.**- Vanessa vient de dire que nous avons été moins dynamiques sur la procédure d'admission nationale au niveau du Master. N'est-ce pas dû au fait que nous

intéressons peu les étudiants des grandes écoles (Polytechnique ou HEC) qui ont déjà terminé un cycle équivalent au nôtre au bout de leur formation et qu'un des moyens serait d'augmenter l'offre de Master en un an ?

**Mme SCHERRER.**- Avec les grandes écoles, notamment d'ingénieurs, nous avons des partenariats extrêmement fournis, qui fonctionnent très bien, mais qui ne sont pas valorisés dans le cadre de ces statistiques (ces étudiants ne passent pas l'examen). J'ignore si le Master en un an est la solution, parce qu'il est dédié à de futurs étudiants qui ont en moyenne quatre ou cinq ans d'expérience professionnelle, et n'arrivent pas de façon directe.

Je crois que la procédure antérieure, dans le contexte français (comment nous, Sciences Po, nous nous donnons à voir vis-à-vis des étudiants français qui veulent nous rejoindre au niveau Master), constituait un énorme verrou. Avec le changement de procédure cette année, nous avons déjà fait un immense progrès – + 60 % en une année, c'est considérable.

Ensuite, je crois que nous devons faire un travail plus qualitatif pour les convaincre que, même si et *a fortiori* s'ils sont extrêmement brillants en droit, en géographie, en histoire, en sciences politiques à l'université, c'est à Sciences Po qu'ils doivent poursuivre leurs études au niveau Master.

**M. MION.**- Pour compléter ce que disait Vanessa Scherrer à propos du vivier des candidats en Master, le problème aujourd'hui n'est pas que nous n'attirons pas les meilleurs candidats. Nous attirons tous les très bons candidats des classes préparatoires aux grandes écoles. Ceux-là viennent, et viennent en gros bataillons. En revanche, nous avons du mal à attirer les meilleurs élèves de l'université.

Il est probable que les épreuves écrites, telles qu'elles étaient configurées jusqu'à présent, avec une note de synthèse (exercice qui n'est pas pratiqué à l'université), avaient quelque chose de dissuasif pour bon nombre d'élèves de l'université. Je crois que le fait de lever cette formalité aura libéré les énergies et l'enthousiasme.

**M. PÉBEREAU.**- Si je peux réagir.

**M. le PRÉSIDENT.**- Oui, Monsieur Pébereau.

**M. PÉBEREAU.**- Si les élèves de grandes écoles ne figurent pas dans les tableaux que nous voyons, cela fausse un peu les analyses.

**Mme SCHERRER.**- Ils sont au niveau des présents et des admis, pardonnez-moi, mais ils ne le sont pas au niveau...

**Mme WOLL.**- Si, ils sont au niveau des candidats. Pour être plus précise, pour les candidats des grandes écoles, nous travaillons avec un système de conventions, qui leur permet de ne pas passer par l'étape de l'épreuve écrite. Ils passent directement en admission. Ils figurent dans ces chiffres, mais il est peu intéressant de faire deux années de Master supplémentaires après avoir déjà eu un diplôme. Il y a donc une question sur l'offre. Pour nous, celle-ci passe plutôt par la construction de parcours conjoints.

En revanche, pour attirer quelqu'un qui a accompli un premier cycle ailleurs et qui souhaite quitter cet établissement et, éventuellement, venir chez nous (les candidats d'université), il nous faut d'autres types d'arguments. La réforme de l'entrée au niveau Master, nous l'espérons, apporte cela, avec, cette année, 3 400 candidats. Le bond a vraiment été considérable.

**M. PÉBEREAU.**- Ma question était : y a-t-il eu ou non diminution du nombre d'élèves de grandes écoles venant à Sciences Po dans le courant de leurs études ?

**Mme WOLL.**- Au contraire, non. Le nombre de candidats par le biais des conventions est en augmentation, mais cela appelle tout de suite une deuxième question.

Nous sommes en discussion avec l'école Polytechnique et d'autres écoles. Quelle est l'attente particulière de ces élèves qui viennent suivre une scolarité chez nous ? Ce n'est pas juste deux années de Master, mais quelque chose de beaucoup plus précis, que nous essayons de juger.

**M. le PRÉSIDENT.**- Une dernière question de Thierry Mayer, à laquelle vous répondez en concluant, s'il vous plait.

**M. MAYER.**- Sur les universitaires, il me semble que la levée de cet examen est vraiment fondamentale, non pas parce que les étudiants qui viennent de l'université n'ont pas le niveau pour passer une note de synthèse, au contraire. L'élève de la filière que je connais (l'économie) qui a survécu aux trois années du cycle universitaire normal français est vraiment, vraiment motivé. Ce n'est pas qu'il n'est pas capable de passer une note de synthèse, c'est parce qu'il ne voit pas l'intérêt. Il ne comprend pas pourquoi il devrait passer une note de synthèse alors qu'il a déjà fait ses preuves. Justement, il s'oriente vers une carrière scientifique. Je pense que, là, le décalage était vraiment très important. Nous perdons des talents de l'université. C'est vraiment dommage.

**Mme WOLL.**- Absolument. Je conclus en répondant à cette remarque qui n'était pas une question. Nous sommes, dans l'ensemble de ces procédures de promotion et de recrutement, convaincus que le plus important, pour nous, est de garder la diversité, ce qui était notre objectif principal dans ce travail sur l'attractivité.

Les *slides* que vous ne verrez pas concernent le maintien de cette diversité à l'international, avec la carte des étudiants selon les zones et les doubles diplômes, y compris les représentations à l'étranger. Vous voyez la même diversité en France, avec la carte d'origine par département, qui montre une très grande diversité.

La diversité existe aussi en termes sociaux – voyez l'augmentation des différents types de bourses : CROUS, Français, Européens, ou Boutmy (financés par nous-mêmes), avec un effort extrêmement important en matière de politique sociale, que nous vous présenterons à un autre moment.

Vous voyez ici les étudiants en situation de handicap, qui ne recouvre que les handicaps lourds, supérieurs à 80 %. Nous avons au total 253 étudiants en situation de handicap en 2017-2018.

Nous mettons en avant ces différents éléments dans le cadre de notre politique d'attractivité, mais aussi de diversité, ce qui est notre plus grand défi pour la période à venir. Nous devons pouvoir gérer le volume et la masse des candidatures, qui sont vraiment d'une tout autre ampleur aujourd'hui qu'il y a 10 ans, tout en maintenant cette ambition d'excellence. Nous voulons avoir les meilleurs candidats et une très grande ouverture sociale, géographique et autres, ce qui représente un vrai défi en matière de gestion, sur lequel nous nous interrogeons en ce moment.

**M. le PRÉSIDENT.**- Merci infiniment. À la demande du vice-président, Louis Schweitzer, nous imprimerons et distribuerons vos *slides*.

Merci beaucoup, Vanessa Scherrer, Francis Vérillaud, et Cornelia Woll. Vous voyez à quel point ce sujet a passionné notre conseil, qui montre qu'il était utile d'avoir cette discussion. Vous reviendrez, j'espère.

**Mme WOLL.**- Merci beaucoup.

(Départ de Francis Vérillaud, Vanessa Scherrer, et Cornelia Woll.)

### **VIII. POINT SUR LES TARIFS DES EXECUTIVE MASTERS POUR 2019**

**M. le PRÉSIDENT.**- Nous devons voir l'évolution et adopter éventuellement les tarifs des Executive Masters pour 2018. Nicolas Péjout, qui dirige la formation continue, va vous présenter ce point.

**M. PÉJOUT.**- Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, merci de cette opportunité qui m'est donnée, comme chaque année, de vous soumettre les nouveaux tarifs pour les Executive Masters et Executive Masters spécialisés pour 2019.

Avant de répondre à vos éventuelles questions, quelques remarques introductives pour éclairer votre vote. Les Executive Masters et les Executive Masters spécialisés représentent 40 % du chiffre d'affaires de la formation continue. Ils sont donc conséquents et



répondent à une priorité de la demande qui cherche des formations diplômantes ou certifiantes (diplômantes, dans le cas présent). Ils permettent également d'alimenter de manière très utile et diverse la communauté des Alumni ; les diplômés des Executive Masters sont des Alumni de Sciences Po et peuvent adhérer à l'association des Anciens.

Pour répondre à l'avance à une question qui, du coup, ne sera certainement pas posée, quatre sources de financement sont utilisées :

- tout d'abord, les deniers personnels de ces participants qui travaillent (ce sont des cadres et des dirigeants) ;
- deuxième source de financement, leur employeur ;
- troisième source de financement, des tiers qui sont nombreux en France dans le maquis des aides et des financements publics de la formation professionnelle (OPCA, FONGECIF et autres sigles un peu barbares) ;
- enfin, quatrième source de finance qui commence à se développer, les bourses ; par exemple, celles de cabinets d'avocat qui cherchent parfois à financer des juristes.

Avant dernier point introductif : l'augmentation moyenne proposée est de 2,3 % avec un tarif minimal pour un programme à 16 200 euros, le tarif maximal étant à 28 900 euros, sachant qu'il n'y a pas de différence majeure entre Executive Master et Executive Master spécialisé. Néanmoins, les Executive Master spécialisés sont labellisés par la Conférence des grandes écoles. Cela complète la qualité de l'établissement de Sciences Po par un label connu sur le marché français et francophone.

Je vous remercie.

**M. le PRÉSIDENT.**- Merci infiniment. Pendant quelques secondes, nous allons méditer ce que vous venez de nous dire, qui va permettre à notre directeur financier de nous donner une ultime précision sur notre débat technique – mais très important – sur la question du taux fixe.

**M. SUARD.**- Afin d'apporter une dernière précision, le taux fixe de référence utilisé pour fixer le taux à 30 ans pour Sciences Po à la demande de Sciences Po est ce que l'on appelle le taux *mid-swap*. C'est indiqué dans l'article 3.4 de la convention. J'ai commis une erreur tout à l'heure en faisant référence à l'annexe 16, qui porte plus sur le *modus operandi*, c'est-à-dire la réunion des banques, la fixation du taux et la fixation des chaînes d'intérêt... qui concerne donc plus la cuisine, si vous me passez l'expression, de la fixation du taux que la référence du taux lui-même.

La référence du taux est un taux considéré comme usuel de long terme, qui se compare à une autre référence, comme cela a été indiqué tout à l'heure, qui pourrait être les OAT (les obligations d'État). Selon nos prêteurs, de la même manière que ce qu'ils nous avaient indiqué il y a un an et demi, l'intérêt de cette référence de long terme, c'est qu'elle est plus stable, moins volatile – semble-t-il – au cours des derniers mois que la référence OAT, tout au moins sur les derniers mois. On me donne par exemple l'indication qu'entre le 18 décembre et aujourd'hui, l'OAT a pris 40 points de base, alors que la référence que nous utilisons n'en a pris que 35. Vous me direz que c'est vraiment très peu, mais c'est en faveur du choix qui nous a été proposé, et que nous avons accepté. J'espère que cela répond à vos interrogations.

**M. PÉBEREAU.**- Oui. Le seul problème était d'être sûr qu'il n'y avait pas d'élément de taux variable qui puisse affecter le taux fixe. Pas de problème.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je suis sûr que chaque membre du conseil se réjouit très fortement de savoir dorénavant que c'est un *mid-swap*. Sur cette excellente nouvelle, je précise par ailleurs que nous reprendrons, au prochain comité d'audit, notre discussion, ce qui nous permettra de confirmer la bonne nouvelle du *mid-swap*-OAT.

En attendant, y a-t-il des remarques sur les tarifs Executive Master ou des questions à poser à Nicolas Pégout ? Pas de question. Je sou mets donc le projet de résolution sur les tarifs des Executive Masters et les Executive Masters spécialisés.

## RESOLUTION

Vu l'article L. 758-1 du code de l'éducation,  
Vu les articles 1 et 21 de l'annexe au décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015

Le Conseil d'administration fixe aux montants suivants les taux des rémunérations des services de la Fondation dues par les usagers de l'Institut d'études politiques de Paris inscrits en formation continue diplômante :

Cycles diplômants à temps partiel : tarifs pour 2019

Promotion des étudiants entrant en 2019 : Tarifs pour l'ensemble de la durée du cycle	Tarifs 2019
Gestion et politiques de santé	19 400 €
Potentiel Afrique	16 200 €
Gouvernance territoriale et développement urbain	19 400 €
General counsel	23 500 € si deux certificats dans l'année sinon 25 600€
Stratégie et finance de l'immobilier (1)	19 300 € sur 11 mois et 23 400 € sur 22 mois
Dialogue social et stratégie d'entreprise	26 100 €

Cycles Executive mastère spécialisé ® à temps partiel : tarifs pour 2019

Promotion des étudiants entrant en 2019 : Tarifs pour l'ensemble de la durée du cycle	Tarifs 2019
Management des médias et du numérique	19 000 €
Management des politiques publiques	19 400 €
Ressources humaines	23 500 € si deux certificats dans l'année sinon 25 600€
Trajectoires dirigeants	28 900 €
Communication	25 600 €
Digital Humanities	26 100 €
Energie, Environnement et Régulation	23 000 €

N.B. : « Cycle diplômant » est traduit en anglais par « Executive master » - (1) en partenariat

Qui est contre ? (Personne). Qui s'abstient ? (2 voix étudiants).

***Le conseil d'administration adopte cette résolution à l'unanimité moins deux abstentions (UNEF) des membres présents et représentés.***

**M. le PRÉSIDENT.**- Il est 16 heures 59. Vous êtes tous libérés, merci à tous les intervenants.

*La séance est levée à 16 heures 59.*