

Sommaire

- I. Le Mot du Président : annonce d'une « Nuit européenne » organisée à Sciences Po ARTE le 26 mai 2019
- II. Adoption du procès-verbal du 16 mai 2018
- III. Information sur les perspectives d'exécution du budget 2018
- IV. Point d'information sur le projet de Campus 2022
- V. Remplacement d'un membre titulaire du Comité de déontologie
- VI. Information sur les seuils retenus par l'institution pour la mise en œuvre de l'ordonnance relative aux marchés publics ainsi que sur le schéma de délégation au sein de la FNSP (*Ce point de l'ordre du jour n'a pas été présenté*).
- VII. Levée de fonds : présentation de la campagne et de la politique de *namings*, acceptation de libéralités
- VIII. Question relative à la gestion de la trésorerie de la FNSP
- IX. Informations et questions diverses

=====

MEMBRES PRÉSENTS : Laurence BERTRAND DORLÉAC, Henri de CASTRIES, Olivier DUHAMEL, Jean-Paul FITOUSSI, Biljana JANKOVIC, Lucie KRAEPIEL, Sandra LAGUMINA, Bruno LASSERRE, Henry LAURENS, Romaric LAZERGES, Fabien LOUCHARD (suppléant de Arthur Moinet), Thierry MAYER, Nicolas METZGER, Véronique MORALI, Laurence PARISOT, Olivier PAUFRAYE, Michel PÉBEREAU, Pascal PERRINEAU, Louis SCHWEITZER.

MEMBRES EXCUSÉS : Henri BERGERON, Thierry CADART, Marc GUILLAUME, Katja LANGENBUCHER, Pascal LAMY, Arthur MOINET, Ali ZEROUATI.

Assistaient sans voix délibérative : Frédéric MION, Gilles PECOUT.

Excusé : Arnaud JULLIAN

Assistaient à la réunion : Charline AVENEL, Secrétaire générale ; Jérôme EUSTACHE, Commissaire aux comptes ; Michel GARDETTE, Directeur délégué ; Léonard GOURINAT, Directeur juridique, Nathalie JACQUET (pour le point VII) ; Pierre-Yves SUARD, Directeur financier.

PROCÈS VERBAL PROVISOIRE

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

M. le PRÉSIDENT – Bonjour. Nous avons le plaisir d'accueillir le nouveau Vice-président du Conseil d'État, M. Bruno Lasserre, qui est ici à côté de Louis Schweitzer.

Par ailleurs, Véronique Descacq, qui vient de quitter la CFDT pour d'autres fonctions, est remplacée dans notre conseil par Thierry Cadart, trésorier à la direction de la CFDT. Il ne peut être présent parmi nous aujourd'hui et nous prie de l'excuser.

J'accueille aussi les nouveaux élus étudiants UNEF : Mme Lucie Kraepiel et M. Fabien Louchard, suppléant de M. Arthur Moinet.

Également présent le nouveau Directeur juridique de Sciences Po, M. Léonard Gourinat, qui se trouve très discrètement derrière par là-bas, mais qui, grâce à Michel Gardette, ose avancer à la table.

Je dois excuser Henri Bergeron, qui a donné procuration à Laurence Bertrand Dorléac, Thierry Cadart, qui m'a donné procuration, Marc Guillaume qui, comme il se doit, a donné procuration à M. Lasserre, Katja Langenbacher, qui m'a donné procuration. Ali Zérouati a donné procuration à Mme Jankovic. Voilà pour les procurations.

Comme vous le savez, notre conseil se terminera au plus tard à 17 heures quoi qu'il arrive, pour respecter un engagement entre nous, ce qui invitera les différents intervenants à être brefs, particulièrement le Président.

Malgré cette règle imposée, et bien que ce ne soit pas écrit à l'ordre du jour, je voudrais tout de même vous dire qu'il s'agit du dernier conseil d'administration auquel assistera Mme Charline Avenel, qui devrait être, si tout va bien, c'est-à-dire s'il y a bien un conseil des ministres – puisqu'il n'est pas absolument certain qu'il y en ait un dans les semaines à venir (*Rires.*) –, nommée rectrice de l'académie de Versailles, et qui nous quittera.

Tous ceux qui ont participé aux conseils précédents ou tous ceux qui, sans y participer, ont un peu suivi la vie de Sciences Po savent que le plus important projet porté par cette maison depuis plusieurs années et pour encore plusieurs années est celui de la ci-nommée Artillerie. Quels que soient les mérites des équipes d'une part, et du directeur d'autre part, ce projet tout simplement n'aurait pas été mené là où il est sans Charline Avenel. C'est une vérité absolue.

(*Applaudissements.*) Nous lui rendons l'hommage dont elle sait que la brièveté n'enlève rien à l'intensité.

I. LE MOT DU PRÉSIDENT : NUIT EUROPEENNE 26 MAI 2019

M. le PRÉSIDENT.- Je voudrais évoquer ici, très brièvement, quelques unes des petites initiatives portées par l'équipe de la présidence. En premier lieu, rappeler que le Prix de la Photographie politique 2018 a été – contrairement à l'édition 2017, première du genre - un très grand succès. En 2017, nous avons reçu 70 photos, essentiellement de France. Cette année, nous en avons reçu 500, du monde entier, dont beaucoup de grande qualité. Ainsi, alors que nous ne devions présenter à l'origine que les lauréats dans l'exposition de vernissage, nous avons finalement exposé les 25 meilleures photos sélectionnées par le jury.

Second point, à l'occasion des élections européennes du 26 mai 2019, le doyen de PSIA, Enrico Letta, et moi-même, préparons, en collaboration avec ARTE et en coopération avec cinq institutions universitaires en Europe (la London School of Economics à Londres, la Stockholm School of Economics à Stockholm, la Charles University à Prague, la Hertie à Berlin, et la Bocconi à Milan) une « nuit européenne ». Cette grande soirée se déroulera entre 22 heures et minuit et demi dans l'amphithéâtre Boutmy – vous y êtes tous cordialement conviés – en lien multi-visions avec nos institutions partenaires et en liaison avec Arte, qui diffusera certains moments de cette soirée en direct sur les ondes hertziennes, et la totalité en *live* sur Internet.

Ce sera, je crois, un bel événement. Nous aurons – c'est un point sur lequel Pascal Perrineau, moi et bien d'autres nous accordons – les plus européennes des élections européennes depuis que ces élections existent.

Mme PARISOT.- C'est le soir des élections ?

M. le PRÉSIDENT.- Oui, le soir même. Nous sommes obligés de le faire tard. En raison d'une norme européenne, nous n'avons pas le droit de donner de résultats avant 23 heures. De 22 heures à 23 heures, nous n'échangerons pas seulement sur la participation, je vous rassure. À 23 heures, nous aurons en plus la possibilité de diffuser les résultats. Voilà pour ce point.

Je passe maintenant au point suivant de l'ordre du jour qui, j'espère, ne soulève pas de difficulté, l'adoption du procès-verbal du 16 mai 2018.

II. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DU 16 MAI 2018

Nous devons adopter le procès-verbal du 16 mai, qui adoptait déjà tout ce que je viens de vous dire que nous avons adopté. Là, il faut à nouveau adopter. Pas d'objection ?

➔ ***Le procès-verbal est adopté à l'unanimité.***

III. INFORMATION SUR LES PERSPECTIVES D'EXECUTION DU BUDGET 2018

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

M. MION.- Merci, Monsieur le Président.

Je vous propose, dans l'intérêt de la brièveté de nos échanges, de donner aussitôt la parole à notre Directeur financier, M. Pierre-Yves Suard, sur ce sujet.

M. SUARD.- Merci, Monsieur l'Administrateur.

Le résultat 2018 pourrait s'établir à 4 M€, pour un budget adopté à 3,5 M€, en continuité avec le résultat de l'année précédente, qui s'était établi à 3,557 M€.

➤ **Les ressources**

Dans l'exécution du budget 2018, les ressources sur fonds libres augmenteraient d'un demi-million par rapport au budget, et de 5,8 M€ par rapport à 2017. On constate une stabilité des ressources en provenance de l'État, une légère augmentation des ressources propres – sur laquelle nous donnerons plus de détails – , et une légère baisse des produits financiers et exceptionnels.

Les ressources publiques structurelles, pour la part qui concerne la fondation c'est-à-dire 64,27 M€, sont en légère baisse de 70 000 €, reflétant un effet année pleine des transferts d'emplois vers les IEP de Grenoble et de Bordeaux. Ce point n'a pas d'incidence sur le résultat de Sciences Po.

Les financements locaux et sur projet, nationaux ou européens, se renforcent par rapport aux anticipations budgétaires à 16,2 M€, soit + 550 000 € pour la partie impactant le résultat.

Les financements locaux, d'abord. Ils sont globalement stables par rapport au budget, ils progressent un peu, à hauteur de 250 000 €, du fait de l'augmentation de la subvention allouée par le Conseil régional de la Nouvelle Aquitaine.

Les financements nationaux (c'est-à-dire les financements de recherche), augmenteraient de 300 000 € en fonds libres, pour trois raisons :

- ✓ le financement par l'USPC des études préliminaires aux travaux de l'hôtel de la Meilleraye,
- ✓ le financement *via* l'ENS (au lieu de précédemment *via* la dotation de l'État) de doctorants en provenance de l'ENS,
- ✓ et le financement de MOOC par le Grand Paris et le ministère de la Culture.

Les financements européens sont stables.

Globalement, ce poste des financements locaux et sur projets évolue à la baisse par rapport à 2017 de 2,5 M€. Cela est sans effet sur le résultat, car cela se compare à un retraitement comptable de fonds dédiés qui, en 2017, avait majoré les fonds européens pour 1,3 M€ et les financements nationaux pour 1,2 M€, donc 2,5 M€ au total.

Les fonds institutionnels sont revus à la hausse de 400 000 €. C'est l'effet de la fondation koweïtienne KFAS et de la fondation MasterCard.

Le mécénat des entreprises a, lui, été revu à la baisse, de 1,2 M€. Cette baisse n'impacte pas le résultat, car il s'agit d'un retraitement budgétaire : Sciences Po

anticipe en effet pour l'année 2018 que la collecte de fonds à destination de l'Artillerie proviendra, à hauteur de 1,2 M€, non pas des entreprises, mais des grands donateurs particuliers. Les fonds destinés à l'Artillerie en provenance des entreprises s'élèveraient à 4 M€ (en gris sur l'histogramme), auxquels s'ajoutent les fonds qui ne concernent pas l'Artillerie à niveau inchangés de 5,1 M€, donc au total 9,1 M€ pour l'année en cours.

La collecte de la taxe d'apprentissage a été revue à la hausse de 450 000 €, en raison de l'augmentation du nombre des apprentis et de l'octroi à Sciences Po, par le CFA FormaSup de Paris, d'un reliquat de 2017.

La levée de fonds auprès des particuliers, ainsi que nous l'avons dit, a été revue à la hausse de 1,2 M€, pour un montant total 2018 de 4 M€, cette variation n'ayant pas d'impact sur le résultat.

En ce qui concerne la formation continue, le chiffre d'affaires et la marge ne sont pas exactement en ligne avec les anticipations budgétaires. Ils sont inférieurs de 1,2 M€ pour le chiffre d'affaires, et de 200 000 € pour la marge. Néanmoins, le chiffre d'affaires de 13,4 M€ est en hausse de 17 % par rapport à l'année dernière, et la marge de 800 000 €, en hausse de 127 %.

Au sein des ressources en provenance des usagers, le produit des droits augmenterait de 1 M€ durant l'année 2018, à 60,73 M€. Cette hausse de + 1,7 % reflète le rehaussement des anticipations de hausse d'effectifs de Master 1. Les prévisions de ressources concernant les cycles spécifiques (en rouge sur cet histogramme) restent inchangées, à 4,1 M€.

Les produits financiers et exceptionnels évoluent essentiellement à la hausse, en raison de l'intégration de fonds dédiés non utilisés au cours des années précédentes, repris en produits exceptionnels en 2018.

Aux 194 M€ de ressources de Sciences Po pour l'année 2018, il convient d'ajouter 19 M€ représentant les salaires des enseignants-chercheurs et chercheurs du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation d'une part, et du CNRS d'autre part, pour arriver au poids économique consolidé de Sciences Po, qui s'élèvera cette année à 214 M€, à comparer à 206,7 M€ l'année dernière.

➤ Les dépenses

Les dépenses sont représentées ici pour leur impact sur fonds libres, qui représente 160,7 M€ cette année sur un total de 190,4 M€. Elles sont assez stables : + 0,1 % par rapport au budget, et + 2,6 % par rapport à l'année dernière. On y observe des dépenses de personnel strictement conformes au budget, une dépense d'enseignement en baisse, une croissance des coûts de locaux – sur laquelle nous reviendrons – ainsi qu'une hausse des coûts de fonctionnement.

Les dépenses totales de personnel seraient en légère évolution par rapport à l'année dernière, à 89,48 M€, soit + 0,3 % en impact sur le résultat, par rapport au budget toujours. Sur fonds libres (donc avec impact sur le résultat), la baisse par rapport au budget est très limitée (- 0,1 %) en ce qui concerne le personnel permanent, objet de ce slide. Si l'on compare à 2017, il convient de noter que, conformément aux prévisions du budget et de la cible de croissance, la masse salariale des personnels permanents sur fonds libres en 2018 atteindra 74,58 M€, c'est-à-dire

la cible de + 3,8 % par rapport à 2017. Près des deux tiers de cette évolution sont imputables aux personnels administratifs.

Au total, en intégrant l'ensemble des frais de personnel, c'est-à-dire l'augmentation des vacances des étudiants et de l'intérim, la hausse totale de la masse salariale sur fonds libres devrait être de 4,2 %. L'année 2018 est toutefois marquée par un rebond significatif de la masse salariale sur fonds libres des personnels académiques (+ 8,3 %), et une croissance très maîtrisée des frais de personnels administratifs (+ 2,9 %). Le détail de ces évolutions est le suivant :

- ✓ en ce qui concerne les personnels académiques, + 8,3 %. Leur effectif moyen s'élève à 160 équivalents temps plein c'est-à-dire + 22 équivalents temps plein en 2018. Cette hausse d'effectifs s'explique principalement par l'effet report cette année du pourvoi de postes vacants au titre de 2017. Par ailleurs, la tenue triennale de la commission des carrières des chercheurs implique un effet rémunération de +557 000 € ;
- ✓ en ce qui concerne les personnels administratifs sur fonds libres, la croissance totale est de 2,9 %, avec un effet rémunération et une variation de l'effectif de 17 équivalents temps plein, dont six CDD de surcroît employés par les campus, l'*Executive Education* et la Summer School.

Les dépenses d'enseignement ont été revues à la baisse en raison de la maîtrise accrue des charges de la formation continue, qui baissent de 6 % par rapport au budget, à 20 924 M€.

Les dépenses de ressources documentaires sont inchangées par rapport au budget, ainsi que celles représentant l'effort social de Sciences Po sur fonds propres. Cet effort social a augmenté de 700 000 €, soit 8 %, par rapport à 2017.

Les dépenses de locaux ont été revues à la hausse de 3 %, à 22 M€ au total, en raison de l'application d'un dispositif de sécurité renforcée.

Les dépenses de fonctionnement devraient s'établir à 24 M€ pour l'année courante. Elles progressent, en ce qui concerne l'impact sur le résultat, de 800 000 €. Le bas de la colonne représente, pour l'essentiel, des rémunérations de services, qui sont majoritaires dans cette catégorie de dépenses. Ces rémunérations de services seraient de 11,05 M€ cette année, c'est-à-dire + 580 000 € en fonds libres, soit + 6,8 %. Ces rémunérations de services comprennent principalement le recours à des prestations de services (8,2 M€), en augmentation de 870 000 €. De quoi s'agit-il ?

Pour une moitié de l'augmentation (420 000 €), ces évolutions n'impactent pas le résultat, il s'agit de reversements de marge à l'AFD et de financements de programmes ayant des contreparties sous forme de ressources.

Pour l'autre partie de cette augmentation (450 000 €), il s'agit d'évolutions impactant le résultat. On peut citer l'utilisation de prestations pour des activités pédagogiques, à hauteur de 120 000 € (création de MOOCS, le développement de Sciences Po Carrières), les activités de conseil RH, les activités de conseil pour la mise en place du nouveau système budgétaire et comptable (60 000 €), une étude de stratégie sur la refonte de l'écosystème Web de Sciences Po ou une dépense engagée pour l'événement de janvier 2018 ayant pour but de dévoiler le projet lauréat de l'Artillerie.

Nous avons pu, grâce au pilotage de notre exécution budgétaire, programmer soit des dépenses par anticipation soit des dépenses importantes pour l'avenir. Au total, ces 6,5 M€ impactent le résultat. Vous en voyez une indication plus précise en haut à droite du *slide*, avec une décomposition par poste budgétaire lorsque c'est possible, à savoir les prestations juridiques, les partenariats de la DFC, qui représentent 20 % des dépenses totales (haut du graphique). Pour le reste, puisque nous sommes en présentation budgétaire et non pas comptable, ces montants sont indiqués par catégorie d'utilisateurs représentant les missions de Sciences Po.

Les investissements ont augmenté de 3,2 M€ par rapport aux anticipations budgétaires, car la contractualisation du prêt au début de cette année a conduit à revoir le montant des versements à effectuer au titre de l'année 2018. Il ne s'agit pas d'une révision totale de ce contrat de travaux, mais d'une augmentation de son cadencement entre 2018 et 2021.

Les subventions versées par Sciences Po n'ont pas bougé pour leur part impactant le résultat. Cette ligne augmente en fonction des versements de Sciences Po à des partenaires académiques et pédagogiques au titre de l'IDEFI FORCCAST d'une part, et de l'antenne d'USPC à Singapour d'autre part.

Les charges financières progressent un peu (200 000 €, + 4,8 %) en raison des charges d'emprunt relatives au projet de l'Artillerie.

Le résultat 2018 consolide la soutenabilité du modèle économique rénové de Sciences Po. Il s'établira à 4 M€, et la capacité d'autofinancement devrait s'établir cette année à 9 M€, soit 300 000 € de plus que prévu au budget.

Je vous remercie.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Le débat est ouvert. Qui souhaite prendre la parole ?

M. SCHWEITZER.- Juste pour prolonger le débat, Monsieur le Président. Ce sont de bons résultats, merci.

M. le PRÉSIDENT.- Y a-t-il d'autres interventions, d'une longueur équivalente ou légèrement plus longue ? (*Rires.*)

M. FITOUSSI.- Très bons.

M. le PRÉSIDENT.- Pas d'intervention, passons au point suivant de l'ordre du jour. Monsieur le Directeur, avez-vous un commentaire à faire, vous particulièrement, sur ces bons résultats ?

M. MION.- Aucun commentaire, sinon pour me réjouir que ces résultats soient en effet un peu meilleurs que ce que nous avons prévu au budget adopté en fin d'année dernière, et pour saluer les efforts des équipes qui ont permis cela.

M. le PRÉSIDENT.- Vous faites exprès de faire des prévisions légèrement pessimistes pour les dépasser ou vous essayez de faire des prévisions réalistes, que vous êtes content d'améliorer ?

M. MION.- Parfois le réel nous déçoit en bien, Monsieur le Président.

M. le PRÉSIDENT.- Parfait. Point suivant de l'ordre du jour, Monsieur le Directeur-Administrateur.

IV. POINT D'INFORMATION SUR LE PROJET DE CAMPUS 2022

M. MION.- Je vous propose d'entendre tout de suite notre Secrétaire générale, Charline Avenel, dont vous avez très justement rappelé tout à l'heure le rôle qu'elle a joué pour ce projet.

M. le PRÉSIDENT.- Madame Avenel.

Mme AVENEL.- Merci, Monsieur le Président, merci Monsieur l'Administrateur.

Je vous invite à prendre le document qui est dans vos dossiers (la présentation rouge sur le campus). Malheureusement, je crains qu'il ne soit pas prêt pour être projeté, mais vous avez la version papier.

M. le PRÉSIDENT.- Tout le monde l'a-t-il ? C'est le document *Campus 2022. L'Artillerie et la refonte du Campus de Paris*, qui vous est distribué.

M. SCHWEITZER.- Nous avons une version plus petite.

M. le PRÉSIDENT.- C'est la même. Nous avons fait une petite pour les grands, et une grande pour les petits. Très bien. Madame Avenel, vous avez la parole.

Mme AVENEL.- Il s'agit de faire un point d'étape sur le projet de l'Artillerie, mais aussi, un peu plus largement, sur la refonte du campus de Paris, puisque les opérations sont liées et puisque la manière dont nous envisageons de nous saisir du seul projet immobilier de l'Artillerie est, comme vous le savez d'ores et déjà, de refondre l'ensemble du campus. Nous allons donc donner un double éclairage à ce moment du projet.

Je ne reviens pas sur sa philosophie, que vous connaissez bien à présent, si ce n'est pour vous dire à quel point c'est une chance pour notre maison à la fois de stimuler notre attractivité, et de repenser la manière dont nous effectuons nos missions : enseigner, chercher, travailler ensemble et entre les différentes communautés de Sciences Po.

Ce projet est dans son troisième temps.

Le premier temps, vous l'avez vécu et suivi, était celui de l'acquisition. Après trois ans de négociations, il s'est soldé par l'acquisition du site, l'obtention d'une garantie financière de la Ville de Paris, et la modification du plan d'urbanisme, qui nous a permis d'envisager sereinement cette opération.

Le deuxième temps, vous l'avez également suivi, était celui du choix de l'équipe de promoteur-concepteur au terme d'une procédure négociée en vue de la conclusion d'un contrat de promotion immobilière. À l'issue de cette phase, nous avons contractualisé le prêt pour le financement des travaux.

Le troisième temps est celui dans lequel nous sommes aujourd'hui, avec l'obtention des autorisations administratives – j'y reviendrai –, le début des travaux, la gestion des riverains et, pour ce qui concerne la vie de ce projet en interne et avec les différentes communautés, une stratégie de transformation de l'institution qui lui est liée.

Figure ici le rappel du consortium de l'équipe qui est emmenée par Sogelym Dixence avec différents architectes, notamment Wilmotte & Associés, Moreau

Kusunoki, Sasaki, qui est une agence particulièrement professionnelle sur les questions de campus, notamment aux États-Unis.

Le montage de l'opération passe par un contrat de promotion immobilière qui lie la FSNP avec Sogelym Dixence, notre promoteur. Nous sommes assistés par l'assistant à maîtrise d'ouvrage JLL. Ce promoteur qui emmène l'équipe de maîtrise d'œuvre travaille avec l'entreprise Bouygues construction.

Voici, vous l'avez pour partie déjà vu lors des annonces du projet, une vision un peu synthétique de la manière dont vont s'établir nos activités sur le site même de l'Artillerie. Sans entrer dans le détail, mais simplement pour rappeler qu'autour du cloître, il y aura les activités de recherche. L'endroit s'y prête particulièrement, avec un lien très direct avec les doctorants, en continuité des centres.

Dans la cour tout au fond (en haut à gauche), qui sera arborée, voire potagère, si je puis dire ainsi, on trouvera des locaux dédiés à l'école de journalisme dans les sous-sols, des locaux très innovants.

Dans la grande cour, il y aura le pavillon dédié aux questions d'innovation, une cafétéria, qui sera le lieu un peu central de ce campus, une très grande bibliothèque dans les sous-sols (1 000 m²), et autour de cette cour se trouveront les activités de formation, les écoles du deuxième cycle et les centres de recherche. Tout cela est relié au 13 rue de l'Université, ce qui est l'un des points fondamentaux de notre programme et de la manière dont nous nous projetons, avec un campus qui s'étendra au total sur 22 000 m².

Les photos, là aussi, vous les connaissez bien.

Du point de vue budgétaire et financier et de ce qui peut nous occuper à relativement brève échéance, le sujet de la fixation des taux. C'est un projet de 190 M€, financé à hauteur de 160 M€ par un emprunt adossé à une garantie de la Ville de Paris pour 75 % de la dette contractée.

Nous avons d'ores et déjà fixé, avec le regard de ce conseil, le niveau du taux du prêt acquisition, de 2,31 %, soit quelques dixièmes de points en dessous ce que nous avons prévu dans le plan de financement, ce qui nous a permis d'envisager les étapes suivantes avec une relative sérénité.

Nous sommes au moment où se pose la question de la fixation du taux pour les travaux. Le prêt, dont nous avons déjà signé le contrat, est de 80 M€. Il comporte deux périodes :

- ✓ Une période de disponibilité correspondant à l'obtention du PC et aux travaux, avec un taux applicable d'Euribor 3 mois plus 80 points de marge,
- ✓ Et une période d'amortissement du prêt à compter du 2021, avec un taux applicable d'Euribor 6 mois plus une marge de fixation Swap de 0,15 et une marge bancaire de 0,80.

Le moment pour sécuriser le taux de référence à long terme devra être apprécié en fonction de la tenue du calendrier des travaux et des perspectives d'évolution des taux. C'est de ce point dont nous avons discuté avec le comité d'audit assez amplement au cours des deux précédentes sessions, pour que les membres du comité d'audit puissent porter un regard sur les raisons qui nous amèneront à fixer le taux, et pour qu'ils puissent bien en comprendre l'ensemble des déterminants et des conséquences.

En effet, une fixation hâtive du taux pourrait rigidifier le financement et engendrer des coûts de recalage importants en cas de mise en service retardée du site. Nous avons intérêt, *a fortiori* compte tenu des charges qui sont aujourd'hui les nôtres dans cette période intermédiaire, si les taux n'augmentent pas, à maintenir les taux actuels.

À l'inverse, le fait de rester en taux variable jusqu'à la période d'amortissement pourrait engendrer un coût de la dette plus élevé et préjudiciable à l'équilibre du plan de financement en cas d'augmentation importante des taux de long terme.

Ce que nous avons vu avec le comité d'audit, c'est que nous avons intérêt à rester dans ce dispositif actuel sauf si les taux devaient remonter très rapidement. De ce point de vue, il est donc important de surveiller tout à la fois les taux – nous avons mis en place un dispositif de surveillance hebdomadaire –, mais également le calendrier d'ensemble du chantier qui, pour l'instant, n'a subi aucun retard, avec le point crucial du dépôt du permis de construire, de son obtention et de la période de recours qui s'ensuit. C'est le point sur lequel j'arrive.

Voici le calendrier d'ensemble dans lequel nous sommes. Nous attendons de manière imminente l'obtention du permis de construire. En réalité, trois autorisations administratives sont attendues. Ces trois autorisations nécessaires ont fait l'objet, avant le dépôt, de nombreux échanges avec les autorités compétentes de l'État, ce qui nous a amenés à gagner un temps considérable, je crois, dans l'examen du dossier, et qui nous met aujourd'hui complètement dans les temps que nous avons envisagé.

- ✓ Un permis de démolir pour le bâtiment central, déposé le 23 février et accordé le 18 mai. Le délai de recours est aujourd'hui purgé, il est acquis.
- ✓ Une autorisation de travaux pour la partie classée, déposée le 26 avril et accordée. La fin du délai de purge pour les recours était la semaine dernière. Là aussi, il n'y a rien à signaler du point de vue des recours.
- ✓ Enfin, le permis de construire, la partie la plus difficile. Là aussi, le délai de dépôt a été respecté. Nous avons eu des échanges avec les services. Nous attendons de manière imminente – j'aurais aimé vous annoncer aujourd'hui que nous l'avons, je crois que malheureusement ce ne sera peut-être que la semaine prochaine – le permis. S'ensuivra un délai de recours.

Et en tout état de cause, cette question, dont vous avez vu qu'elle a une incidence sur le calendrier d'ensemble du projet, mais également possiblement sur les coûts afférents à un éventuel report de livraison (ce qui n'est pas l'hypothèse sur laquelle nous travaillons), cette question nécessite un travail considérable avec les riverains. Nous avons des échanges avec les riverains dans le cadre de réunions publiques sous l'égide de la maire du 7^e arrondissement (deux se sont tenues), et avec des copropriétaires dont nous avons identifié qu'ils avaient des problématiques plus particulières.

M. le PRÉSIDENT.- C'est un euphémisme.

Mme AVENEL.- Oui, c'est vrai, voire une lapalissade.

Nous n'avons pas d'inquiétude forte. Les riverains sont, dans l'ensemble, plutôt satisfaits d'avoir Sciences Po comme voisin, et le projet qui est le nôtre comme

horizon plutôt que d'autres activités. Le point central, pour eux, c'est tout à fait compréhensible, est celui des nuisances du chantier.

Une procédure judiciaire vient en contrepoint de ce dialogue avec les riverains. Il s'agit d'une procédure de référé préventif, qui nous permet, à nous, de recueillir leurs questions, leurs craintes quant aux désordres possibles pouvant émaner des opérations, et qui leur permet également d'obtenir les réponses qu'ils attendent. Cela doit *in fine* réduire le risque de contentieux. Ce référé se met en place. Un expert a été désigné il y a encore peu de temps (un mois), et les premières réunions liées à cette procédure auront lieu d'ici à une semaine à 15 jours.

Enfin, nous mettons en place avec Sogelym – parce que, sur ces questions de riverains, Sogelym est en première ligne des responsabilités – des informations continues sur les travaux, qui démarreront dès cette semaine. En réalité, les travaux de mise en place du chantier – hors ceux liés à l'obtention du permis – ont déjà commencé.

Je passe très vite, mais nous avons la chance de travailler avec la mairie du 7^e arrondissement, qui a procédé à certains aménagements du rond-point, et avec Sogelym, qui est très respectueux et très engagé dans la limitation des nuisances. On le voit par exemple dans le choix des engins de chantier : pour la démolition du chantier, il n'utilisera pas de marteaux-piqueurs, mais une pince croqueuse. En tout état de cause, une série de dispositifs doit permettre de limiter les nuisances et de dialoguer avec les riverains.

J'en ai fini pour ce point, avec deux enjeux de très court terme – l'obtention du permis et la gestion de la période de recours d'une part, et la fixation des taux à plus ou moins brève échéance.

J'en viens à une perspective un peu plus large, qui est celle du campus que permet d'appréhender le projet de l'Artillerie. Le fait de relocaliser nos activités sur le site de l'Artillerie, d'une certaine manière, nous amène à réfléchir à des implantations un peu différentes et, par voie de conséquence, à des aménagements nécessaires ou souhaitables de ce campus, dès lors que les financements que nous sollicitons pourront être débloqués.

Vous aurez sans doute l'occasion de regarder cette diapositive si elle vous intéresse. Elle illustre le fait que nos activités vont bouger, avec probablement un espace complètement dédié à la formation continue (*Executive Education*), 9, rue de la Chaise, avec des espaces requalifiés.

Le 56, rue des Saints-Pères est un immeuble qui a une très grande valeur patrimoniale. Il est malheureusement dans un état préoccupant. Il avait été labellisé « opération campus ». Il fait l'objet d'attention de la Région et de l'État, auprès de qui nous sollicitons des financements pour une reprise du bâtiment qui ne soit pas exclusivement un sujet de mise en sécurité, mais bien davantage une refonte de l'ensemble, avec une vie étudiante et des salles de cours complètement revues, de même que le jardin.

Le 27, rue Saint-Guillaume peut faire l'objet d'aménagements relativement peu coûteux permettant de réinvestir le hall de la Péniche.

Il y a également deux enjeux immobiliers un peu plus importants, pas forcément en coût.

- ✓ Le 13, rue de l'Université, pour la connexion avec l'Artillerie. Pour des raisons de sécurité, nous sommes amenés à revoir les activités dans ce bâtiment et à procéder à de petits travaux, en connexion avec l'hôtel de l'Artillerie ;
- ✓ Le 28, rue des Saints-Pères, qui est aujourd'hui un point de préoccupation important et qui n'appartient pas à Sciences Po, mais à la société foncière Gecina. Il nécessiterait d'importants travaux. Là aussi, chaque fois que nous envisageons les travaux, c'est avec une programmation la plus intelligente possible. Cela appelle une discussion autour des conditions d'emprunt avec Gecina, que nous avons amorcée, pour une éventuelle prise en charge par notre bailleur. Nous sommes aux prémices de cette discussion, mais elle pourrait être à l'ordre du jour de ces prochains mois.

Pour le reste, il s'agit d'éléments plus internes à cette maison.

Sur le schéma de travaux d'ensemble que j'ai indiqué, il faut retenir que nous sommes à une étape encore préliminaire. À ce stade – l'Administrateur vous en parlera au gré des prochains conseils –, nous établissons un schéma directeur. Ce n'est pas terminé. Je ne parle que de quelques perspectives, qui ne sont pas encore complètement abouties dans la réflexion.

D'autre part, il y a évidemment un sujet de financement. Nous sommes en train de faire un chemin auprès notamment des collectivités publiques, avec des résultats très positifs, puisque la Région Île-de-France pourrait s'engager à hauteur d'un peu plus de 5 M€ à relativement brève échéance sur une partie de nos travaux, et la Ville de Paris s'est d'ores et déjà engagée à hauteur de 2 M€. Cela ne suffit pas à faire le tour des besoins de financement qui vous seront présentés d'ici à quelques mois, après la fin des études techniques auxquelles nous procédons.

Voilà pour terminer sur les deux sujets de l'Artillerie et du campus, pour vous dire de manière très synthétique ce qui a été fait, ce qui est en cours et ce qui reste à faire et qui trace une feuille de route pour Sciences Po sur ces sujets.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup.

La discussion est ouverte sur les deux aspects de cette intervention sur les réelles perspectives qui sont devant nous, à savoir l'Artillerie et, plus généralement, le Campus 2022. Y a-t-il des objections, des questions sur la pince croqueuse ou autre chose ?

Mme BERTRAND DORLÉAC.- Je me demandais si nous pourrions inscrire d'ores et déjà le projet d'un espace dédié aux expositions. Évidemment, c'est une demande des étudiants qui s'occupent du Prix de l'Art contemporain, mais je souscris complètement à cette demande, dans la mesure où je crois que ces nouveaux locaux s'y prêteraient, en particulier à l'endroit du cloître, je crois, ou quelque chose qui s'appelle peut-être Hémisphère, rappelez-moi.

M. MION.- Émergence.

Mme BERTRAND DORLÉAC.- J'ai eu la chance de croiser deux des architectes, ils voient cela comme tout à fait réalisable. Je crois que cela correspondrait à une réelle demande et à un vrai processus d'innovation, auquel, probablement, l'un de nos mécènes, François Pinault, serait de plus très sensible – nous connaissons son goût pour l'art contemporain.

Deuxième question, comment avez-vous émis, en tout cas pour l'instant, des hypothèses de disposition ? Avez-vous réuni les différents départements par affinités électives ?

M. le PRÉSIDENT. - Sur la première question, je crois – je parle sous votre contrôle, ce qui permettra de vérifier le degré d'ignorance qui est le mien – que le dernier étage du nouveau bâtiment dans la troisième cour, la plus proche du 13, rue de l'Université pourrait se prêter à cela, puisqu'il est ouvert à toutes sortes de rencontres possibles. Madame Avenel, est-ce que je me trompe ?

Mme AVENEL. - Oui.

M. le PRÉSIDENT. - Merci. (*Rires.*)

Mme AVENEL. - Pardon, absolument pas. En effet, le cloître se prête particulièrement à des expositions. Par ailleurs, nous travaillons avec le promoteur et les architectes pour faire vivre le lieu comme un espace d'exposition artistique. De ce point de vue, tout est possible, il y a tout à écrire.

Je crois que le Directeur est déjà très mobilisé dessus... mais il ne me dit rien. Il paraît qu'il va faire mettre une très belle et grande statue...

M. MION. - Deux questions se posent en effet, celle qu'a soulevée Mme Bertrand Dorléac, qui est celle du lieu permettant d'organiser des expositions temporaires. Comme l'a indiqué à l'instant la Secrétaire générale, le cloître peut s'y prêter, mais également le bâtiment en émergence de la cour Gribeauval, qui s'appelle pour l'instant le Pavillon, dont le dernier étage, comme l'a indiqué notre Président, sera tout à fait adapté au déploiement de projets étudiants – le Prix Sciences Po pour l'Art contemporain pouvant entrer dans cette catégorie.

Par ailleurs, l'autre question qui se pose est celle, peut-être de manière plus permanente et plus structurelle, du développement d'une collection d'œuvres d'art – qui pourrait en partie se trouver exposée de manière durable dans nos murs –, certains mécènes ayant des idées sur le sujet et se proposant de nous offrir des œuvres.

Pour l'heure, contrairement à ce que pense Charline Avenel, je ne vous ai rien caché, puisqu'aucun projet n'est suffisamment concret pour mériter que nous le partagions, mais des possibilités existent en la matière, sachant que notre promoteur lui-même envisageait de nous faire des propositions sur ce sujet, notamment en ce qui concerne la petite ruelle Gribeauval qui desservira le hall d'entrée de notre bâtiment.

Sur le second sujet qu'a évoqué Mme Bertrand Dorléac, s'agissant de la disposition dans les grandes masses des différentes unités de recherche, des écoles, etc., nous avons travaillé par itérations successives avec la Directrice scientifique et ses équipes, notamment parce que tout cela repose sur des projections d'effectifs, centre par centre.

Nous avons cherché à concilier plusieurs logiques et plusieurs considérations : celles qui tiennent en effet, lorsque c'était possible, à des formes de rapprochements que l'on pourrait qualifier de « thématiques » ou de « logiques », en fonction des thèmes traités par les centres, mais surtout en fonction de considérations liées à la disposition des lieux, au nombre de postes disponibles aile par aile, bâtiment par bâtiment, et du nombre de postes nécessaires pour les différentes unités. Ce qui a conduit à la répartition qui figurait dans les grandes lignes sur la diapositive que vous avez vue.

Nous nous proposons d'organiser, dans les semaines à venir, des réunions qui feront la pédagogie de ces choix, en expliquant les raisons pour lesquelles nous avons été conduits à cette répartition dans les grandes masses. Ce sera également l'occasion de préciser aux différentes équipes concernées tout le travail qui reste à faire en vue d'imaginer l'espace au sein de chacune de ces unités.

M. le PRÉSIDENT.- M. Pascal Perrineau.

M. PERRINEAU.- Cette réflexion sur le Campus 2022 est axée pour l'instant essentiellement sur les différents sites parisiens, mais Sciences Po étant l'archipel que l'on sait, l'avenir du campus parisien est aussi lié à ses modes d'articulation aux campus en région. Pouvez-vous nous dire comment vous concevez cette articulation entre ce que je n'ose appeler le centre parisien et ses périphéries ?

M. le PRÉSIDENT.- Je pense que M. le Directeur peut vous apporter une brève réponse, mais que c'est un sujet de fond sur lequel il nous faudra prévoir un débat spécifique, si vous voulez bien, Monsieur le Directeur-Administrateur.

M. MION.- Volontiers, Monsieur le Président.

Je vais en effet répondre succinctement à la question du Président Perrineau pour dire que les interactions entre le campus parisien et les campus en régions fonctionnent dans les deux sens. J'en donnerai une indication : le chantier mené sur le campus de Reims, dont nous n'avons pas été le maître d'ouvrage, nous a beaucoup renseignés sur le chantier que nous aurons à mener à l'Artillerie, notamment pour toutes les parties des bâtiments qui présentent un intérêt patrimonial. Les leçons, les retours d'expériences qui nous viennent des campus en régions nous sont déjà fort utiles pour le campus de l'Artillerie.

S'agissant plus généralement de notre géographie hexagonale, les interactions tiennent aussi aux flux qui sont envisagés du campus de Paris vers certains campus en régions. À titre principal, vous le savez, c'est sur le campus de Reims qu'a été organisée sur plusieurs années une sorte de migration de nos élèves du Collège universitaire. Le nombre des élèves de premier cycle va croître à Reims encore l'année prochaine et se stabiliser à partir de là autour de 1 800 étudiants. Cela signifie que les effectifs de premier cycle à Paris vont diminuer quelque peu, et que la présence du premier cycle dans les bâtiments parisiens s'en retrouvera réduite.

De manière plus générale, certains campus en régions font l'objet actuellement de projets d'extension ou d'aménagement. C'est le cas du campus de Poitiers, qui va voir ses nouveaux locaux ouvrir à partir du mois de janvier, et de celui de Dijon, qui va connaître des travaux à la marge, qui lui permettront de fonctionner dans un cadre un peu plus confortable qu'aujourd'hui.

Je vous propose en effet, peut-être de manière plus générale, de vous présenter nos campus, les programmes d'enseignement qui s'y déploient, la manière dont ils se sont inscrits dans l'acte II du Collège universitaire lors d'une prochaine séance, comme l'a suggéré notre Président.

M. le PRÉSIDENT.- Il y a la question des aménagements, la question architecturale...

L'acte II du Collège a apporté un grand progrès : les campus en région avaient pris une autonomie et une distance par rapport à Sciences Po Paris *stricto sensu*, excessives, puisqu'ils n'avaient finalement, dans certains cas, plus vraiment de tronc commun d'enseignement des fondamentaux de Sciences Po selon l'endroit où

on se trouvait. C'est l'un des grands changements apportés par l'acte II du Collège que de faire en sorte que la part de coloration spécifique, géopolitique propre à chaque campus ne dépasse pas 30 % de l'ensemble des enseignements.

Ce changement est important – cela n'a pas été assez souligné – et a remis, je crois, une cohérence indispensable à Sciences Po.

Madame Laure Kraepiel... Lucie, pardon.

Mme KRAEPIEL.- J'ai une question sur l'anticipation d'éventuels retards à la livraison, puisque cela arrive, *a fortiori* sur des chantiers de cette ampleur. Je voulais savoir si vous aviez anticipé à la fois les conséquences pratiques pour la rentrée 2021 et les éventuels coûts supplémentaires que cela engendrerait. Évidemment, nous espérons que ces coûts n'atteignent pas les étudiants directement.

M. le PRÉSIDENT.- C'est une excellente question. Je tiens à souligner que, parmi les nombreux motifs de regrets suscités par le départ de Charline Avenel, ce point n'est pas le moindre, car son ardeur et sa ténacité en ces domaines étaient fort précieuses.

Madame Avenel, pouvez-vous nous rassurer ?

Mme AVENEL.- À ce stade, il n'y a vraiment aucun signal d'alarme. Je suis fière, il est vrai, que l'équipe qui a porté ce projet soit parvenue à une aussi étroite tenue des délais jusqu'à présent.

Il reste une phase critique devant nous, celle des recours. Pourquoi ? Parce que s'il n'y a pas de recours du tout, à partir du mois de janvier, nous commencerons les travaux de démolition et de construction, et nous serons dans le calendrier absolument idéal pour parvenir à la livraison en 2021. Il n'y a pas d'inquiétude à avoir.

En cas de recours, il y a deux possibilités : soit les travaux ne seraient pas engagés tout de suite, soit ils le seraient. Il est totalement impossible de savoir ce qu'il en sera, ni s'il y aura des recours ni si des travaux pourraient être menés ou non en cas de recours.

En revanche, si nous devons différer le début des gros travaux prévus pour le mois de janvier pour une raison ou pour une autre, en effet, ce serait ensuite probablement une année de perdue compte tenu des années universitaires.

Cela ne se traduirait pas par des difficultés opérationnelles pour les étudiants et les différentes communautés. Pourquoi ? Parce que nous garderions des sites en location. Mais cela se traduirait par des coûts supplémentaires, que ce soient des coûts de location – il est prévu de rendre 9 M€ par an de coûts de location à la livraison du bâtiment –, des charges financières – c'est le point qu'a regardé le comité d'audit très précisément la semaine dernière –, et éventuellement, dans la mécanique financière de la fixation des taux, des coûts associés au cas où nous serions amenés – pardonnez le jargon – à dé-swaper, à défaire les éléments consubstantiels de notre emprunt.

Tout cela constitue une série de risques dont les coûts sont connus et ont été discutés dans le cadre du comité d'audit. Rien ne permet de dire qu'ils seront activés en cas de recours parce que, même en cas de recours, cela n'empêche pas forcément de mener les travaux en temps et en heure.

Je ne sais pas si ce que j'ai dit est clair.

M. le PRÉSIDENT.- C'est clair. Je rappelle que chaque réunion du conseil d'administration, sauf erreur de ma part, est précédée une semaine avant, lorsque des questions financières sont à l'ordre du jour, d'une réunion du comité d'audit dans lequel des personnes très compétentes, ici présentes, font le travail nécessaire.

Appréciez tout de même l'extraordinaire prudence et subtilité de la direction, qui parle de Campus 2022. Comme la rentrée est prévue pour l'année universitaire 2021-2022, si nous avons un an de retard, ce serait la rentrée universitaire 2022. Ce serait donc, dans tous les cas de figure, en 2022.

Mme AVENEL.- Cela coûterait plus cher.

M. le PRÉSIDENT.- Oui, on l'a vu.

Monsieur Metzger.

M. METZGER.- Je m'excuse d'abord pour mon retard en début de séance. Ce n'est pas habituel, et je vous prie de m'en excuser.

Je voulais simplement évoquer un aspect précis de ce sujet Campus 2022, dont je me félicite largement dans sa globalité. J'espère d'ailleurs que nous ne serons pas confrontés au cas de figure qui vient d'être évoqué et que l'inauguration aura bien lieu en 2021 comme il est prévu, cela fera le plus grand bien à notre institution.

Lorsque l'on évoque ce projet, on pense avant tout à son volet immobilier car c'est le plus tangible, le plus concret. C'est du dur. Je souhaite pour ma part évoquer le monde virtuel, à travers le fameux campus numérique.

M. le PRÉSIDENT.- Monsieur Metzger, si vous vouliez bien avoir l'obligeance de parler un tout petit peu plus fort. Je n'ai entendu que le mot « dur », ce qui est un peu court pour un dur d'oreille, comme moi. (*Rires*)

M. METZGER.- Bien sûr, j'espère que vous m'entendez un petit peu mieux.

M. le PRÉSIDENT.- Merci.

M. METZGER.- Sur ce volet campus numérique, je ne pose pas de question donc je n'attends pas particulièrement de réponse. Je souhaite simplement attirer l'attention de ce conseil sur un aspect qui me paraît être le défi majeur à relever.

La notion de « campus numérique » ne doit pas être un écran de fumée. Aujourd'hui, envoyer des mails, échanger des fichiers sur Google Drive ou diffuser quelques MOOC, ce n'est pas du numérique, c'est la préhistoire du numérique. Pour le dire simplement, c'est ce que l'utilisateur lambda attendait d'un campus moderne en 2010.

En 2022, le numérique aura, particulièrement dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, un tout autre visage. J'en ai déjà parlé en Conseil de l'Institut : depuis le 5 octobre dernier, un fonds d'investissement spécialisé dans les technologies de l'éducation est coté au Nasdaq, il s'agit d'EdtechX Holdings. Les Chinois font de même et sont en train de constituer des vaisseaux amiraux, des mastodontes financiers remplis de trésorerie, prêts à investir dans tous les LMS (*Learning Management Systems*) qui se présentent.

Pour simplifier, ces LMS sont des plateformes d'apprentissage qui récupèrent énormément d'analytics, ce qui permet ensuite de faire de la prédiction. Je vous donne un exemple d'utilisation : lorsque vous suivez un cours sur l'une de ces plateformes, on peut savoir exactement combien de temps vous avez passé sur telle

ou telle question ou sur tel exercice. Ce qui veut dire que votre futur employeur, plutôt que de vous demander un simple diplôme d'école ou d'université, pourra connaître très précisément votre score dans chacun des modules auxquels vous prétendez avoir été formés dans votre CV. De leur côté, ces plateformes en profitent pour repérer les profils performants, dans une perspective de guerre des cerveaux, et créent ensuite des *spin-off* absolument fantastiques. Par exemple, Udacity se lance désormais dans les véhicules autonomes et pourra à terme se poser en concurrent direct de Google ou d'Uber sur ce segment, lesquels Google&Cie ne manquent pas non plus d'investir dans l'éducation.

Ce que je veux dire par là, c'est qu'il faut absolument qu'un établissement comme le nôtre soit en mesure de se doter de ce type d'outils. Cela demande de l'investissement et de la main d'œuvre. Ma modeste expérience du secteur me conduit à estimer qu'il faudrait quadrupler les effectifs actuels de la DSI pour être en mesure de déployer un tel système à l'échelle d'une institution comme la nôtre. Nous serions des pionniers en la matière parmi les institutions françaises, ce qui ne ferait pas pour autant de nous des pionniers à l'échelle internationale, loin de là !

Il faut sérieusement s'en inquiéter. Ce n'est pas parce que nous aurons 150 ans d'histoire en 2022 que nous ne pouvons pas être « ubérisés » en cinq ans. Lorsque l'on s'engage sur des montages financiers à 30 ans, comme celui de l'Artillerie, encore faut-il pouvoir être là dans 30 ans, avec des ressources suffisantes. Et pour être encore là dans 30 ans, il faut arriver à tenir la ligne à notre époque où tout se joue à l'horizon de trois ou quatre années.

Certes, nous n'avons pas les mêmes moyens que des plateformes comme Udacity ou des monopoles de type Google. Cela ne doit pas nous empêcher d'avoir de l'ambition et nous devons impérativement nous poser cette question dans le cadre de l'examen budgétaire. Il n'est pas anodin que j'évoque aujourd'hui ce sujet, puisque cette séance précède l'examen du budget. Il faudra penser très rapidement dégager des ressources substantielles pour faire monter en puissance notre DSI.

Pour finir, je vous rappelle qu'aujourd'hui, lorsque l'on observe les grandes sociétés dans le monde entier, le DSI est presque systématiquement le numéro deux de l'entreprise, ce qui souligne l'importance stratégique des fonctions exercées.

Je prolongerai volontiers ce débat lors de l'examen budgétaire, mais je souhaitais l'introduire dès aujourd'hui.

M. le PRÉSIDENT. - Merci Monsieur Metzger. Je vous rassure tout de suite, non pas pour ce qui me concerne, mais pour ce qui concerne la direction et tous ceux qui travaillent autour d'elle, ils ont pleinement conscience de cela. Il a été dit d'emblée que le campus de l'Artillerie serait à l'heure du numérique lorsqu'il sortira.

Pour ce qui me concerne, je vais vous ramener avant le Moyen Âge pour vous préciser que, malgré ces justes préoccupations qui sont les vôtres, parmi les innovations récentes de Sciences Po, ont été créés et mis en place 116 bancs et sièges pour que les étudiants puissent avoir plus d'endroits pour s'asseoir. Ce n'est pas numérique, mais c'est très utile.

D'autre part, vous avez sur votre table quelque chose qui s'appelle le *Grand Syllabus*, qui concerne l'ensemble de ce qui est enseigné à Sciences Po. Je vous rassure, Monsieur Metzger, il est très probable que nous achevions définitivement l'édition papier, à quelques exemplaires près, pour le faire uniquement en numérique. Auquel cas, ce serait le dernier *Grand Syllabus* extraordinairement édité, donc prenez-

le en partant, conservez-le, au moins pour l'investissement, car, à l'heure du pur numérique, il vaudra bientôt une fortune.

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

M. FITOUSSI.- Je voulais juste dire un mot. Ce ne serait pas le dernier *Grand Syllabus*. Nous avons connu beaucoup de derniers *Grands Syllabus*. (*Rires.*)

M. le PRÉSIDENT.- Oui.

V. REMPLACEMENT D'UN MEMBRE TITULAIRE DU COMITE DE DEONTOLOGIE (ANCIENNEMENT VERONIQUE DESCACQ)

Mme AVENEL.- J'ai omis une information sur le financement qui fera le lien avec la présentation sur la campagne de levée de fonds, pour dire qu'à ce jour, Nathalie Jacquet, la Directrice de la Stratégie du développement, est parvenue à lever plus de 12 M€ sur les 20 M€ consacrés à l'Artillerie.

M. le PRÉSIDENT.- C'est très gentil, Madame Avenel, mais vous faites le lien avec un point qui n'est pas le suivant de l'ordre du jour. (*Sourires.*)

Mme AVENEL.- C'est vrai.

M. le PRÉSIDENT.- Ce qui fait que mon regret de votre départ est atténué, puisque vous m'interrompez inutilement. (*Rires.*) C'est une plaisanterie, bien entendu.

Nous devons donc remplacer un membre titulaire du Comité de déontologie, à la suite du départ de Mme Descacq. Thierry Mayer a bien voulu accepter de remplir cette fonction. Il doit être désigné par nous. Y a-t-il des objections ? Il n'y a pas d'objection.

Nous pouvons passer au point de l'ordre du jour que la « Présidente » Avenel a introduit... pas du tout, ce n'est même pas le point suivant. (*Rires.*)

Le secrétaire général Duhamel s'est planté. (*Rires.*)

VI INFORMATION SUR LES SEUILS RETENUS PAR L'INSTITUTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ORDONNANCE RELATIVE AUX MARCHES PUBLICS, AINSI QUE SUR LE SCHEMA DE DELEGATION AU SEIN DE LA FNSP

M. MION.- Ce n'est plus à l'ordre du jour. (*Rires.*)

M. le PRÉSIDENT.- Décidément, il faut changer de Président. Ce n'est plus à l'ordre du jour. C'est sur les deux ordres du jour, mais ce n'est plus à l'ordre du jour. C'est certain ?

Mme AVENEL.- Oui, absolument.

M. le PRÉSIDENT.- Absolument.

VII LEVEE DE FONDS : PRESENTATION DE LA CAMPAGNE ET DE LA POLITIQUE DE NAMING, ACCEPTATION DE LIBERALITES

M. le PRÉSIDENT.- Le point suivant de l'ordre du jour est celui introduit par Charline Avenel, à savoir la levée de fonds et la présentation de la campagne et de la politique de *naming*, et l'acceptation de libéralités. Il va vous être présenté par Nathalie Jacquet, Directrice de la Stratégie et du Développement.

Mme JACQUET.- Merci, Monsieur le Président.

Bonjour à tous.

Je vais vous dire deux mots sur la direction que je pilote, la Direction de la Stratégie et du Développement, qui s'occupe de levées de fonds. Dans un deuxième temps, je vous expliquerai en quoi va consister la grande campagne de levée de fonds que nous avons lancée lundi dernier, dont vous avez peut-être vu des retombées dans la presse.

La Direction de la Stratégie et du Développement est une direction de 17 personnes. Elle s'intéresse à la levée de fonds à travers des campagnes annuelles récurrentes, à travers quelques campagnes exceptionnelles – nous entamons la deuxième de l'histoire de Sciences Po, la première, qui s'est déroulée entre 2008 et 2013, avait permis de rassembler 40 M€. Nous sommes aussi un interlocuteur important de l'Association des anciens élèves de Sciences Po, puisqu'elle représente naturellement un vivier très considérable de donateurs et de donateurs potentiels pour notre institution.

Nous travaillons essentiellement sur deux pôles opérationnels : les relations avec les entreprises, les relations avec les donateurs, et nous avons aussi des relations avec les fondations, qui, pour certaines, financent des projets importants de la maison.

Pour vous donner une idée de ce que nous sommes capables de rassembler en rythme annuel normal (hors campagne), l'an dernier, nous avons rassemblé 13 M€, ventilés de la façon suivante : 9,5 M€ *via* les entreprises, 1,5 M€ environ à travers les fondations, et un peu moins de 2 M€ sur l'axe donateurs individuels. Sur ces 13 M€, 5 M€ ont été affectés à l'Artillerie, puisque c'est un projet prioritaire dont vous entendez parler régulièrement et pour lequel nous devons avoir bouclé le financement fin 2019.

On y ajoute 4 M€ en 2017 en provenance de la taxe d'apprentissage, que je mets à part. Ma direction s'occupe de sa collecte, mais ces ressources ne sont pas comptabilisées dans les campagnes, puisqu'il s'agit évidemment d'une nature de fonds différente.

Les perspectives de 2018 sont en augmentation relativement significative : 14,5 M€ en provenance de nos soutiens habituels (entreprises, fondations, mécènes individuels), dont 6 M€ dédiés à l'Artillerie. La grande remise à plat du fonctionnement de l'apprentissage n'interviendra que l'année suivante. Elle établira des conditions que nous n'avons pas encore eu tout à fait la possibilité d'apprécier.

Les axes de levée de fonds, c'est-à-dire les sujets que nous portons à l'attention de nos partenaires entreprises et de nos mécènes, relèvent de trois grandes familles.

Le premier axe, dans l'ordre d'intérêt de nos partenaires, c'est l'égalité des chances. Sciences Po est évidemment très connu pour sa politique en faveur des populations qui sont *a priori* éloignées de l'institution :

- Le programme CEP est ancien maintenant (il a 15 ans), mais nous devons continuer à fournir des efforts importants pour rassembler les fonds nécessaires pour accorder des bourses, mettre en place des programmes de mentorat et d'accompagnement de nos étudiants issus des quartiers REP – je ne vais pas détailler.
- Le programme Premier Campus, qui s'adresse à des lycées en amont de leur orientation dans l'enseignement supérieur pour leur donner de la visibilité, de l'ambition personnelle, et l'envie d'entreprendre des études supérieures.
- Le fonds de bourses, les bourses internationales, les compléments CROUS pour les étudiants français et issus de l'Union européenne.
- *Welcome Refugees*, programme dédié aux réfugiés, pour lequel nous avons innové cette année avec la création d'un certificat, au-delà de ce que nous faisons jusqu'alors de façon un peu sporadique. Ils suivront cette fois-ci un programme consistant sur deux années qui va leur permettre de s'insérer plus facilement, nous l'espérons, dans le monde du travail en France.
- Cela concerne aussi tout ce qui relève de la mise en accessibilité de nos locaux historiques, mais aussi de l'Artillerie.

Le deuxième axe est celui de l'innovation pédagogique et de la recherche, essentiellement à travers des chaires d'enseignement et de recherche. Aujourd'hui, nous avons créé trois bourses depuis 2016 sur le nouveau modèle de chaires, qui sont décrites ici et sur lesquelles je pourrais répondre à vos questions. La dernière en date concerne la question de l'égalité professionnelle hommes-femmes et de l'entrepreneuriat des femmes dans la société et dans les entreprises.

D'une façon générale, le seuil de financement de nos chaires est d'un montant de 300 000 € à 400 000 € par an. Nous demandons à nos soutiens, des entreprises essentiellement, de s'engager pour trois ans, puisque l'enseignement et la recherche s'inscrivent nécessairement dans le temps long. Dans le cadre de la nouvelle campagne, nous espérons lancer six nouvelles chaires.

Le dernier axe des levées de fonds, c'est l'immobilier, de façon traditionnelle dans l'enseignement supérieur. Évidemment, avec l'Artillerie, nous avons un magnifique objet marquant, motivant, que nous mettons en avant, et pour lequel vous avez accepté, dans ce conseil d'administration, que nous initiions une politique de nomination de certains espaces emblématiques du futur campus de l'Artillerie.

Nous avons structuré cette politique de nomination, que nous avons fait valider par le ministère de la Culture pour qu'elle soit parfaitement en règle avec les usages. Elle repose sur quelques critères clairement établis.

- ✓ Une durée limitée dans le *naming* (en fonction des sommes reçues).
- ✓ Des paliers de dons différents en fonction des espaces. Pour l'instant, nous nous sommes attachés à lever des fonds pour des espaces emblématiques et les plus visibles du campus de l'Artillerie.
- ✓ Une coordination avec la politique institutionnelle de nomination, car évidemment, tous nos espaces n'ont pas vocation à être nommés en contrepartie de fonds collectés. Notre établissement continuera de

donner le nom de grands personnages, liés à l'histoire de notre maison et de notre temps, à nos espaces.

- ✓ Une politique de nomination rétablissant l'équilibre entre femmes et hommes. Très nécessaire puisque, jusqu'à cette année tous nos amphithéâtres portaient des noms d'hommes illustres.
- ✓ Toutes les opérations de nomination envisagées seront soumises à votre approbation, ainsi que tous les dons supérieurs à 500 000 €.

La campagne de levée de fonds exceptionnelle que nous lançons cette semaine a pour objectif de collecter 100 M€. Elle a été annoncée au cours du gala annuel de Sciences Po qui s'est tenu lundi soir, en présence de 400 de nos principaux partenaires (entreprises et donateurs individuels). Elle sera présentée à l'étranger, lors des galas annuels aussi, à New York jeudi et, au mois de novembre, à Londres et à Bruxelles, puisque nous avons des communautés de donateurs importantes sur ces lieux.

Il est d'usage d'annoncer officiellement le lancement d'une campagne une fois que l'on a déjà levé une partie significative de l'objectif. C'est le cas, nous avons déjà encaissé 39 M€ pendant la phase dite « silencieuse ». Quelque 8 M€ de promesses sont sécurisés mais ne sont pas encore dans nos caisses. Il nous reste donc à réaliser 53 M€ de nouveaux dons dans le cadre de cette campagne.

La phase silencieuse vient de s'achever, l'annonce publique est en cours. Lors de l'année à venir nous continuerons à collecter de gros dons, que l'on appelle les « dons majeurs ». Ensuite, nous organiserons des campagnes plus larges d'appel à la générosité de partenaires existants, d'anciens de la maison, etc.

Il a été annoncé lundi soir qu'Alexandre Bompard avait accepté de présider cette campagne de levée de fonds, puisque toutes ces grandes campagnes font l'objet d'une gouvernance spécifique, avec une présidence et des ambassadeurs sur l'ensemble des territoires.

Concernant les projets phares de la prochaine campagne, on retrouve la structure de levée de fonds habituelle, avec des proportions qui peuvent être modifiées.

- Six nouvelles chaires d'enseignement et de recherche, avec pour objectif de lever au minimum 900 000 € sur trois ans pour chacune.

- Des programmes de responsabilité sociale d'ouverture à tous les talents, sur lesquels nous ne cessons d'innover. Cela concerne bien sûr le programme CEP, mais chaque année, de nouveaux programmes nous permettent de chercher de nouveaux partenaires et de toucher de nouvelles populations.

- Pour l'Artillerie, comme je le disais, le terme de la levée de fonds de 20 M€ est prévu à la fin de 2019. Nous nous attacherons ensuite à lever des fonds pour rénover le campus historique parisien (le 27, ici et les autres sites qui sont la propriété de la FNSP).

- Nous allons aussi continuer d'investir sur la politique internationale (avec une priorité sur l'Afrique), le numérique, comme l'a rappelé le président Metzger, l'entrepreneuriat et d'autres sujets.

Nous avons évidemment établi un dispositif pour encadrer, soutenir et sécuriser ces levées de fonds, avec une charte éthique et un comité des dons. Tout cela, vous le savez.

Nous renforçons nos véhicules de levée de fonds à New York, à Londres. Nous étudions aussi comment lever de l'argent en Asie.

Avec les Alumni, le président Perrineau le sait, j'ignore si nous sommes à l'aube d'un grand projet, mais en tout cas, nous progressons grandement dans l'alignement de nos pratiques, de nos outils et de nos initiatives.

Un dernier point sur le comité des dons, dont vous aviez validé la création : ce comité a été formé. Il s'est réuni au mois de juin pour décider de son fonctionnement, du rythme auquel il se réunira et du type de sujets sur lequel il sera interpellé.

M. le PRÉSIDENT.- Merci infiniment. Je tiens à dire que chaque membre du conseil d'administration, sur tel projet, telle idée, dans tel domaine, que ce soit sur une nouvelle chaire créée – d'ailleurs, il serait bien que nous sachions exactement les thèmes de chacune des six chaires qui seront créées –, que ce soit sur le numérique, sur l'Afrique, etc..., peut se dire : « Je connais telle personne dans telle institution, dans telle fondation, dans telle entreprise qui, peut-être, pourrait contribuer. » Je vous invite vivement à contribuer à trouver des contributeurs, parce que c'est très important.

Mme JACQUET.- Merci.

Voulez-vous que je fasse un point sur les dons récemment collectés ou n'est-ce pas la peine ? La note vous semble-t-elle être suffisante ?

M. le PRÉSIDENT.- Oui. Cette note a-t-elle bien été distribuée à tous ?

Nous allons voter une résolution – que vous avez devant vous – qui accepte les différentes libéralités définies dans la note d'information du 10 octobre, que vous avez également. Elle précise les dons faits par différentes personnes, familles ou entreprises. Avant que je soumette cette résolution au vote, d'abord, avez-vous des questions sur l'intervention de Nathalie Jacquet ?

Je précise, pour ceux d'entre vous qui ne connaîtraient pas Nathalie Jacquet, qu'avant de rejoindre la Direction de la Stratégie et du Développement, elle a été la première directrice du campus de Reims, qu'elle a fait passer de 80 étudiants à 1 200 en huit ans, ce qui n'était pas rien. Depuis un an et demi, elle est chargée de la Direction de la Stratégie et du Développement (DSD), auparavant entre les mains de Brigitte Taittinger-Jouyet et avant encore, de Nadia Marik-Descoings, qui a été la première DSD.

Vous avez la parole à nouveau, Madame Bertrand Dorléac.

Mme BERTRAND DORLÉAC.- Un grand merci à Nathalie, qui fait un travail exceptionnel et vraiment très vertueux.

Sur la question des nominations, juste une petite remarque. Je crois que nous sommes tous d'accord pour qu'il y ait un équilibre entre les personnalités qui offrent des moyens financiers et les personnalités qui ont compté du point de vue de la pensée, au sens large, pour cette maison.

Je note que, bien souvent, les nominations concernent évidemment des personnalités qui financent au présent, si je puis dire, des contemporains, et des personnalités qui incarnent des domaines de la pensée, mais au passé. Cela me semble un peu pernicieux. Je crois qu'il faudrait avoir peut-être cette audace de choisir aussi des personnalités éminentes qui comptent au présent et sont encore vivantes. Je pense en particulier à quelqu'un qui a beaucoup œuvré dans cette maison, qui a

une stature internationale, Bruno Latour – c'est une proposition parmi bien d'autres, bien sûr.

M. le PRÉSIDENT.- Si je puis me permettre, je ne suis pas sûr qu'il faille s'engager dans cette voie qui ferait 1 heureux pour 15 malheureux. Et quand je dis 15, c'est bien sous-estimé.

Qui voulait intervenir ? Monsieur Pébereau, je crois.

M. PÉBEREAU.- C'était pour dire la même chose que vous, Monsieur le Président. Je crois qu'il faut être prudent dans la sélection de personnes vivantes, parce que l'on crée beaucoup de mécontents et d'insatisfaits.

Je voudrais simplement signaler que si nous avons à sélectionner une personne vivante, votre prédécesseur, Jean-Claude Casanova serait certainement un excellent choix, bien dans la tradition de notre Maison. C'est dans cet esprit qu'on pourrait sélectionner quelqu'un, le moment venu.

M. le PRÉSIDENT.- Monsieur le Directeur.

M. MION.- Peut-être un mot non pas pour réagir immédiatement à la proposition de Mme Bertrand Dorléac, mais pour signaler que, parmi les donateurs actuels qui souhaitent voir un espace désigné en leur nom, certains choisissent non pas de se mettre eux-mêmes directement en avant, mais de mettre à l'honneur une personne de leur ascendance ou de leur histoire familiale, dont ils souhaitent voir reconnaître le rôle éminent. C'est le cas, par exemple, pour René Seydoux, qui, cela n'échappe à personne ici, a été Secrétaire général de l'École libre des sciences politiques dans l'entre-deux-guerres. Il a joué un rôle très important dans notre maison et pas simplement parce qu'il a imposé l'enseignement de l'activité physique et sportive, qui se déroulait dans le gymnase en dessous de l'amphithéâtre Boutmy. Il se trouve d'ailleurs que ce gymnase a longtemps porté le nom de René Seydoux jusqu'à ce que, devenu cafétéria, il le perde.

Le retour de René Seydoux s'inscrit en quelque sorte dans la tradition qu'évoquait à l'instant Michel Pébereau. D'autres donateurs parmi les donateurs importants nous ont dit imaginer un don lié à une personne de leur histoire familiale qui a joué un rôle important dans la vie de notre pays ou défendu une valeur chère à notre institution.

M. le PRÉSIDENT.- Par ailleurs, nous sommes attentifs au choix des noms y compris dans le passé et honorer René Seydoux, qui a joué un rôle, sauf erreur de ma part, y compris pendant la Guerre...

M. MION.- Non, c'est son frère Roger.

M. le PRÉSIDENT.- C'est son frère Roger, pardon. En tout cas, nous honorons la famille Seydoux.

Monsieur Louchard, vous avez demandé la parole.

M. LOUCHARD.- Je vous remercie, Monsieur le Président. Mon intervention sera dans la lancée de l'intervention que nous avons pu faire en conseil de l'institut. Je tiens tout d'abord à remercier Mme Jacquet pour la présentation très claire et très fidèle.

Nous tenons cependant à rappeler notre inquiétude vis-à-vis, encore une fois, du cas particulier des chaires de recherche, du fait de l'impact que cela pourrait

avoir sur la pédagogie des différentes chaires, comme cela a pu se voir dans différentes écoles ou différentes situations.

Nous voulons aussi évoquer notre scepticisme par rapport à la mise en place d'une politique de *naming*, du point de vue éthique, comme cela a pu être rappelé par différents membres du conseil.

Nous tenons tout de même à remercier la prise en compte de nos engagements, notamment concernant la féminisation des espaces.

Je vous remercie.

M. le PRÉSIDENT.- Pour ceux qui l'ignoraient, l'amphithéâtre Caquot du 28, rue des Saints-Pères, porte désormais le nom de Simone Veil, et l'amphithéâtre A11 du 27, rue Saint-Guillaume, celui de Jeannie de Clarens.

Monsieur le Recteur, je n'ai pas compris si votre geste était une approbation de mes propos ou une demande de parole.

M. PECOUT.- Les deux.

M. le PRÉSIDENT.- Parfait (Rires) ; alors vous avez la parole

M. PECOUT.- Monsieur le Président, pourrions-nous, à titre de curiosité, disposer, pour l'un des prochains conseils, de l'historique de l'ensemble des dénominations, baptêmes ou dé-baptêmes des diverses salles de l'Institut d'études politiques de la fondation ? Cela serait riche d'enseignements. J'ai connu aussi quelques baptêmes et opérations inverses ici et ailleurs, à commencer par la prestigieuse salle Siegfried, qui a été débaptisée.

M. le PRÉSIDENT.- Non, elle n'a pas été débaptisée. La salle Siegfried a disparu en tant que salle. La salle n'a pas été conservée donc pas débaptisée.

M. PECOUT.- Alors, Monsieur le Président, nous n'avons pas les mêmes informations topographiques, car je me rappelle bien, pour y avoir soutenu ma thèse ou mon habilitation, je me rappelle y avoir siégé lorsqu'elle s'appelait salle Goguel au conseil d'administration.

M. GARDETTE.- Non, cette salle ne s'appelait pas Siegfried, mais Jean Touchard.

M. le PRÉSIDENT.- La salle Siegfried était au 30, au dernier étage. Nous y faisons les déclarations d'examen. Puis elle a disparu, je crois pour être...

M. GARDETTE.- Lors d'une des nombreuses rénovations du bâtiment du 30 rue Saint-Guillaume, cette salle a été transformée en bureaux.

M. le PRÉSIDENT.- Comme il n'y avait plus de salle, on n'allait pas appeler le couloir Siegfried, cela aurait été désobligeant. (*Sourires.*)

M. PECOUT.- Pourrions-nous avoir l'historique de ces dénominations ?

M. le PRÉSIDENT.- Vous l'aurez, mais je tiens à dire que, jusqu'à présent, nous ne débaptisons pas : soit le nom disparaît parce que les salles disparaissent, soit nous repoussons, mais nous ne débaptisons pas. Cela viendra peut-être.

M. PECOUT.- Au temps pour moi.

M. le PRÉSIDENT.- Monsieur de Castries.

M. DE CASTRIES.- Une remarque très brève. Je me demande s'il ne serait pas sage, lorsqu'on baptise une salle ou une galerie en contrepartie d'une donation, de fixer une limite de durée à 25 ou 30 ans pour pouvoir le réexaminer. Si nous ne mettons aucune condition particulière, nous « obérons » à perpétuité la capacité des générations suivantes à refaire la même chose dans quelques années. Les institutions anglo-saxonnes sont passées maîtres dans l'art de ces nominations.

M. le PRÉSIDENT.- C'est même une obligation, que Monsieur le Directeur-Administrateur va vous préciser.

M. MION.- En effet, M. de Castries à raison, pour chaque don donnant lieu à désignation d'espace nous fixons une limite de temps. Le problème que vous évoquez est dûment traité dès aujourd'hui par les contrats de mécénat signés avec les donateurs.

M. le PRÉSIDENT.- Ce sont des dénominations emphytéotiques, en quelque sorte, voire semi-emphytéotiques. Comme les cimetières, c'est pareil.

M. PERRINEAU.- Monsieur le Président, je voudrais tout d'abord remercier beaucoup Nathalie Jacquet d'être une cheville ouvrière essentielle dans le rapprochement et la confluence entre Sciences Po et le réseau des alumni, Ce travail, qui n'est pas mince va dans le très bon sens.

Je voulais dire aussi que, dans ce travail, vous pouvez compter sur les anciens. Vous pouvez compter en particulier sur un travail un peu long, celui de la mutation de la culture des anciens. En France, les anciens, de Sciences Po comme ailleurs, sont très sensibles à l'animation d'un réseau d'anciens, mais ils n'ont pas encore toujours cette culture d'alimenter des levées de fonds pour alimenter les projets de leur alma mater. Croyez que moi-même et ceux qui s'occupent d'animer ce réseau d'alumni, avons entrepris depuis deux ans ce travail de mutation, à la fois en région et à l'international. Nous sommes 65 000 dans le monde, hélas, il n'y a que 8 000 encartés à l'association des Alumni, mais enfin, ce réseau peut être dynamisé dans la perspective, entre autres, de participer à cette levée de fonds. L'association des Alumni a commencé ce travail et le poursuivra avec constance.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup, nous y sommes très sensibles. C'est extrêmement important.

Monsieur Metzger.

M. METZGER.- Je vous remercie, Monsieur le Président. Je souhaite simplement revenir au cœur du sujet pour souligner que l'objectif de 100 M€ est ambitieux et il faut s'en féliciter. A titre de comparaison, l'École Polytechnique, qui a plutôt bien réussi sa stratégie de levée de fonds, n'a malgré tout pas atteint ce montant-là. Je salue le travail réalisé par la DSD pour tendre vers cet objectif et j'espère sincèrement que nous serons à la hauteur.

Je me permets d'ajouter deux remarques. La première concerne le fonctionnement de notre fondation. Nous avons peut-être un handicap, probablement d'ordre purement psychologique, mais qui, à mon humble avis, est important : la FNSP n'est pas vraiment identifiée par le grand public comme une véritable fondation, elle pourrait pourtant jouer un rôle beaucoup plus visible dans notre campagne de levée de fonds. La Fondation de l'X est par exemple beaucoup plus visible.

Je sais bien que lorsqu'un potentiel donateur envisage de soutenir Sciences Po, il peut interroger les équipes de la DSD qui lui expliqueront assez

rapidement comment notre fondation lui ouvre droit à déduction fiscale. Encore faut-il pour cela déjà faire la démarche d'interroger Sciences Po. Parfois, les gens ne vont pas franchir cette première étape, parce qu'ils ne sont pas acculturés – comme le rappelait à juste titre M. Perrineau.

L'appellation « fondation » est très importante et nous devons capitaliser sur cette image. Autrement, nos anciens élèves pourront être tentés de se dire : « Sciences Po est bien assez riche, ils facturent déjà des masters à 15 000 € et n'ont pas besoin que je leur donne 100 €. » Si c'est la fondation qui s'exprime, c'est une autre histoire et je pense que cela aura plus d'impact.

Ma seconde remarque concerne justement nos anciens élèves. Je salue le travail effectué par Sciences Po Alumni, je pense qu'il est primordial. Il faut absolument se garder de penser qu'il peut y avoir une concurrence entre la cotisation demandée aux anciens et le fait de donner de l'argent dans le cadre d'une campagne de levée de fonds. Les corrélations mises en évidence dans les autres écoles montrent que ceux qui donnent lors des campagnes de levée de fonds sont également ceux qui paient leur cotisation d'alumnus. Il s'agit d'une saine complémentarité et non d'une concurrence. Je salue d'ailleurs le fait que la relation entre Sciences Po et Sciences Po Alumni ne cesse de s'améliorer. D'autres écoles ont de très mauvaises relations avec leurs associations d'anciens élèves et il ne faut surtout pas tomber dans cet écueil.

M. le PRÉSIDENT. - Merci beaucoup, Monsieur Metzger, de saluer le travail des Alumni, de saluer le travail de la DSD, et de m'inviter à me mettre enfin au travail.

Je donne la parole à M. Mion, qui veut donner un élément de réponse.

M. MION. - J'allais à mon tour insister sur l'importance de la mobilisation de nos anciens, rappelée par le président Perrineau et par le président Metzger. En effet, je crois que beaucoup de synergies nouvelles sont à trouver entre notre réseau d'anciens et l'effort de levée de fonds de l'institution.

Je m'associe à l'observation de Nicolas Metzger sur le fait que l'objectif de 100 M€ pour la campagne que nous lançons est un objectif extrêmement ambitieux. Certains d'entre nous, parlant de la campagne des 150 ans, ont dit : « Au fond, le montant qu'il nous faut collecter, c'est à l'évidence, pour frapper les esprits, 150 M€. » Nous étions tous charmés par cette analogie, mais 100 M€ est un objectif très ambitieux. Nous aurons besoin de la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes à la vie de l'institution pour convaincre, autour de nous, un réseau de solidarité suffisant de se mobiliser pour atteindre cette somme.

Si vous m'y autorisez, Monsieur le Président, peut-être ajouterai-je un mot pour répondre à l'intervention de M. Louchard, en soulignant le fait que, bien sûr, tous les dons collectés par la FNSP qui sont affectés spécifiquement à des projets (projet de chaires, projet de programmes de recherche ou d'enseignement) font l'objet de conventions entre Sciences Po et les donateurs, qui s'attachent à respecter le cadre de la réglementation applicable au mécénat. Dans les contreparties que doivent trouver les donateurs à l'acte de don, la seule qui soit généralement consentie, c'est simplement de voir leur don mentionné dans la documentation et les productions associées au programme ou à la chaire concernée.

S'agissant de vos préoccupations quant à la dénomination d'espaces, vous avez, je vous en remercie, rappelé que, comme l'a dit Mme Jacquet, nous nous étions engagés à conserver une forme de mixité d'objectifs, à la fois pour permettre à des

donateurs de voir leur rôle reconnu, mais aussi pour continuer d'honorer des personnes importantes pour l'institution, avec un accent particulier mis sur la féminisation des noms donnés à nos espaces qui, jusqu'à présent, étaient en effet très masculins.

Et nous avons précisément mis en place ce comité de déontologie et un ensemble de procédures qui doivent nous préserver de toutes difficultés déontologiques liées au fait d'associer un nom à un espace de Sciences Po.

M. le PRÉSIDENT.- Merci, Monsieur le Directeur. Une dernière intervention sur ce sujet avant de passer au vote, Monsieur Fitoussi.

M. FITOUSSI.- C'est juste un début d'intervention que je continuerai pendant les conseils à venir. Je suis un peu gêné, j'ai l'impression que Sciences Po met en vente des noms.

Je voudrais savoir si la nomination est exigée par ceux qui font les dons ou si elle n'est accordée qu'à ceux qui l'exigent. Une première remarque.

Une seconde, c'est : quelle est la relation qui s'établit ensuite ? Nous avons parlé d'un contrat. Ce qui importe dans la réalisation d'un contrat, c'est plus ce qui se fait autour du contrat que le contrat lui-même. Quelle est l'influence du donateur sur l'ensemble des activités de Sciences Po ? Je veux être rassuré sur ce point.

M. le PRÉSIDENT.- En tout cas, sur le dernier point, je tiens à dire de la façon la plus nette – et si ce que je dis était inexact, il faudrait à tout moment nous le signaler – que les donateurs n'ont pas d'influence sur la politique de Sciences Po, en aucun cas. Ni sur les enseignements ni sur les réformes ni sur quoi que ce soit. Absolument pas.

M. FITOUSSI.- C'est théorique.

M. le PRÉSIDENT.- Ce n'est pas théorique, c'est effectif.

M. FITOUSSI.- Si je donne 100 M€ à Sciences Po, on va me considérer.

M. le PRÉSIDENT.- Oui, mais on vous considère de nombreuses manières. D'ailleurs, on vous considère déjà alors que vous ne donnez rien. (*Rires.*) On va vous considérer de toute manière, mais une chose est de considérer, d'inviter à un dîner, de parler gentiment, etc., une autre est que cela ait une influence. Celui qui donne de l'argent pour une chaire n'a pas d'influence sur le contenu de la chaire. C'est ainsi.

S'il y avait un cas contraire, c'est très simple, il faudrait nous le signaler.

M. FITOUSSI.- Je voulais faire une page de publicité pour une jeune économiste du département qui a écrit un livre récent, que je trouve formidable...

M. le PRÉSIDENT.- Julia Cagé, *Le Prix de la démocratie*. Qui n'a pas de rapport direct avec ce dont nous parlons, précisément puisque cela ne se passe pas comme cela ici.

M. FITOUSSI.- C'est-à-dire que si les donateurs font la répartition à la place de ceux qui devraient la faire, comme les fondations le font, il y a un ensemble vide dans la démocratie. Je m'arrête. Simplement, je vous signale ce livre, et je vous conseille de le lire, il est tout à fait remarquable.

M. le PRÉSIDENT.- Monsieur Pébereau, puis Monsieur Mion, puis le vote.

M. PÉBEREAU.- Monsieur le Président, un mot très rapide. Comme j'ai eu à m'occuper un peu de ce genre de questions, j'ai observé que parmi les universités célèbres dans le monde, nombreuses sont celles qui sont financées par les dons de philanthropes, parfois très généreux.

Le mécénat fait partie aujourd'hui de la vie universitaire un peu partout dans le monde. De même, l'appellation de certains espaces est aussi souvent utilisée pour accompagner ce mécénat.

Simplement, il va de soi que quelle que soit leur générosité, les mécènes n'ont aucune influence sur les choix scientifiques et éducatifs.

M. MION.- Pour répondre à la première question de M. Fitoussi sur les conditions dans lesquelles des dénominations d'espace pouvaient intervenir, c'est à la demande expresse de certains donateurs que nous avons été amenés à envisager cette possibilité.

C'est parce que nous savions que ce type de demandes était susceptible d'intervenir que nous avons pris le soin, au préalable, de faire adopter par ce conseil une position tendant à rendre possible le fait que des espaces soient dénommés en contrepartie de dons reçus pour la réalisation des travaux à venir, ou pour d'autres travaux sur d'autres sites de Sciences Po. Mais beaucoup de donateurs nous soutiennent sans formuler d'exigences de cet ordre.

A cet égard, il ne peut y avoir de dénomination d'espaces du nom d'entreprises, mais simplement du nom d'individus, selon la politique institutionnelle évoquée précédemment. Pour ce qui est des dons d'entreprises, il en sera, le cas échéant, fait mention sur une plaque indiquant le type de travaux réalisés avec le soutien de telle ou telle entreprise – ce qui a déjà été effectué à Sciences Po. Si vous entrez dans la Péniche, vous observerez notamment qu'une entreprise qui a financé des travaux d'accessibilité se voit de la sorte reconnue.

En ce qui concerne l'indépendance de notre institution vis-à-vis de la philanthropie, vis-à-vis des dons privés, je ne pourrais pas dire mieux que ce qu'a dit M. Pébereau, étant entendu que les dons s'orientent en priorité vers certains types d'activités ou certains programmes. Cela ne signifie pas que l'institution érige ces activités ou ces programmes en priorité pour elle-même. Elle continue – c'est heureux – de financer, avec les ressources dont elle dispose par ailleurs, toutes les priorités scientifiques, de formation, de documentation, sociales, etc., qu'elle estime être les plus importantes.

M. le PRÉSIDENT.- Très bien. Nous passons donc au vote sur le projet de résolution que vous avez devant vous. *« Sont acceptées les différentes libéralités définies dans une note synthétique, qui a été remise aux membres de Conseil préalablement à la tenue de ce dernier, récapitulant les différentes libéralités consenties dans ce cadre et, plus généralement, les principales conditions juridiques et financières desdites libéralités, ainsi que leurs affectations respectives. »*

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

☞ La résolution est adoptée à l'unanimité moins deux abstentions.

M. le PRÉSIDENT.- Dernier point de l'ordre du jour avant que je ne mentionne une ou deux choses et que nous nous séparions avant 17 heures, comme promis.

VIII QUESTION RELATIVE A LA GESTION DE LA TRESORERIE DE LA FNSP

M. le PRÉSIDENT.- Monsieur le Directeur financier.

M. SUARD.- Merci, Monsieur le Président.

Il s'agit, comme cela avait été fait lors du conseil d'administration de septembre 2017, de permettre à la FSNP d'investir sa trésorerie, de la maintenir performante et sécurisée en investissant sur des supports appelés « contrats de capitalisation », une forme d'assurance-vie réservée aux institutionnels que nous sommes, totalement sécurisée en capital. La réglementation impose qu'avant de pouvoir investir quelque montant que ce soit sur ces supports, l'instance délibérante ait validé le principe.

Sciences Po a déjà investi 10 M€ entre la fin 2017 et 2018 sur ces supports, des contrats émis par Alliance, MMA et Cardif. Il est envisagé de demander au conseil d'autoriser l'Administrateur à procéder à de nouveaux investissements du même type, à hauteur de 10 M€, ce qui porterait l'enveloppe totale à 20 M€, sur une trésorerie qui s'élève aujourd'hui à un peu plus de 35 M€.

L'horizon recommandé pour ces investissements est de trois à quatre années. Mais, encore une fois, il y a une garantie totale en capital. La performance annuelle ressemble un peu à celle que nous avons avec des bons de caisse émis par le CIC, sur lesquels plus de 15 M€ avaient été investis. Je vous parle d'une performance s'établissant entre 1,50 et 1,80 % l'an.

Merci.

M. le PRÉSIDENT.- Quelqu'un veut-il intervenir ou objecter à cette proposition de nécessité juridique et d'apparente sagesse financière ?

Pas d'objection. La proposition de résolution est soumise au vote.

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

☞ La résolution est adoptée à l'unanimité moins deux abstentions.

M. le PRÉSIDENT.- Il me reste à vous dire d'abord que la très précieuse assistante-responsable de ce conseil d'administration, Mme Bernadette Milome, qui se trouve à cette table, va nous quitter après des années et des années de bons et loyaux services à Sciences Po. Bernadette, voulez-vous vous lever pour que tout le monde vous voit, s'il vous plaît ?

Mme MILOME.- Mais tout le monde me connaît ...*(Applaudissements.)*
Merci du fond du cœur.

M. le PRÉSIDENT.- Mme Sylvie Renault, que tout le monde ne connaît pas, sera appelée à la remplacer à partir du 1^{er} novembre. *(Applaudissements.)*

Par ailleurs, il faut conclure sur trois choses.

Sur votre table, vous avez le *rapport d'activité de la recherche à Sciences Po* pour 2017 et le *Grand Syllabus* bientôt *vintage*.

La prochaine séance du comité d'audit est fixée au jeudi 6 décembre, 9 heures, et le conseil d'administration au 12 décembre à 15 heures.

Merci à tous. Vous êtes libérés avec 12 minutes d'avance sur l'horaire.

La séance est levée à 16 heures 48.