

## CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

SÉANCE DU MERCREDI 13 FÉVRIER 2019

### Sommaire

|                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. Le mot du Président .....                                                                                                                              | 2  |
| II. Adoption du procès-verbal du conseil d'administration du 12 décembre 2018 .....                                                                       | 2  |
| III. Présentation de la projection budgétaire pluriannuelle de la Fondation nationale des sciences politiques .....                                       | 4  |
| VII. Point d'actualité sur les travaux de rénovation de l'hôtel de l'Artillerie .....                                                                     | 15 |
| IV. Adoption des droits de scolarité des Executives masters pour l'année 2020 .....                                                                       | 15 |
| V. Présentation du projet d'Université européenne et décision quant à la participation de Sciences Po à ce projet .....                                   | 16 |
| VI. Information sur la mise en œuvre de l'ordonnance relative aux marchés publics et adoption de la résolution pour les marchés à passer à l'avenir ..... | 21 |

---

### MEMBRES PRÉSENTS

Henri BERGERON, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Thierry CADART, Olivier DUHAMEL, Jean-Paul FITOUSSI, Marc GUILLAUME, Biljana JANKOVIC, Lucie KRAEPIEL, Pascal LAMY, Katja LANGENBUCHER, Henry LAURENS, Nicolas METZGER, Véronique MORALI, Arthur MOINET, Olivier PAUFRAYE, Michel PÉBEREAU, Pascal PERRINEAU, Ali ZÉROUATI.

### MEMBRES ABSENTS

Henri de CASTRIES, Sandra LAGUMINA, Bruno LASSERRE, Thierry MAYER, Laurence PARISOT, Gilles PÉCOUT, Louis SCHWEITZER.

**Assistait sans voix délibérative** : Frédéric MION.

**Assistaient à la réunion** : Arnaud JULLIAN, secrétaire général, Michel GARDETTE, directeur délégué, Léonard GOURINAT, directeur juridique, Pierre-Yves SUARD, directeur financier, Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes.

## PROCÈS-VERBAL PROVISOIRE

*La séance est ouverte sous la présidence d'Olivier Duhamel, président de la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP), à 15 heures.*

**Olivier Duhamel** ouvre la séance en signalant la parution du décret du 4 janvier 2019 portant nomination au conseil d'administration de la FNSP de Thierry Cadart en qualité de représentant des organisations syndicales de salariés.

Il précise que, pour cette séance, Henri de Castries et Sandra Lagumina lui ont donné procuration, que Bruno Lasserre a donné procuration à Marc Guillaume, que Thierry Mayer a donné procuration à Jean-Paul Fitoussi, que Laurence Parisot a donné procuration à Michel Pébereau et que Louis Schweitzer a donné procuration à Véronique Morali.

### I. LE MOT DU PRESIDENT

**Olivier Duhamel** rappelle que Sciences Po organise pour la troisième année consécutive, le « Prix de la Photographie politique » qui est toujours soutenu par Air France, l'agence Vu, la Fondation Orange, *Polka Magazine* et le *Figaro Magazine* auxquels s'est ajouté cette année le journal *l'actu*.

Il signale aussi, avant d'adopter le procès-verbal du conseil d'administration du 12 décembre, que ces procès-verbaux seront désormais un peu allégés, mais qu'ils seront toujours plus précis et plus détaillés que de simples relevés de décisions, tels qu'ils sont imposés par les textes.

### II. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 12 DECEMBRE 2018

**Nicolas Metzger** souhaite revenir sur la question du passage du *verbatim* à un procès-verbal plus synthétique, en style indirect. Il rappelle qu'en 2016, le Conseil de l'Institut et le Conseil de la vie étudiante et de la formation ont fait un choix inverse, en s'alignant sur le Conseil d'administration de la FNSP et passant de procès-verbaux en style indirect à des *verbatim*, comme cela se pratique dans la plupart des assemblées et des conseils.

Il reconnaît que le style direct a ses défauts mais que le style indirect en présente également, notamment parce qu'il est malaisé de les relire dès lors qu'on ne sait pas ce qui a été corrigé voire supprimé.

Ainsi, en l'espèce, ce procès-verbal ne rend pas précisément compte des débats qui ont eu lieu lors de la séance du 12 décembre 2018. Certaines interventions ne sont pas reprises, d'autres semblent avoir été amputées. Ainsi, des interventions de trois minutes ont été réduites à deux lignes de compte rendu, d'autres, nettement plus brèves, occupent dix lignes. Sans remettre en cause la qualité professionnelle des personnes qui rédigent le compte rendu, Nicolas Metzger réaffirme sa préférence pour le *verbatim*.

**Olivier Duhamel** indique qu'il ne partage pas le point de vue de Nicolas Metzger. En premier lieu parce qu'il considère qu'il n'y a aucune obligation d'uniformité entre les conseils (soulignant d'ailleurs que les procès-verbaux du conseil scientifique sont eux aussi en style indirect).

Il précise ensuite que les procès-verbaux seront toujours soumis à la relecture et à l'approbation des membres du conseil.

Enfin, outre l'avantage de la synthèse, ces procès-verbaux, sous leur nouvelle forme, offriront une plus grande garantie de liberté d'expression aux membres du conseil lors des séances, notamment lors des négociations difficiles, délicates et complexes, dont les détails n'ont pas à être portés à la connaissance du public, comme ce fut le cas lors de l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie. Chacun s'exprimera d'autant plus librement – et parfois avec une certaine vigueur, ce qu'Olivier Duhamel dit apprécier, même lorsqu'elle va à l'encontre de sa propre personne – dès lors qu'il sait que ce ne sera pas immédiatement mis sur la place publique.

Le président précise que les *verbatim* seront déposés aux archives de Sciences Po et seront disponibles et accessibles, dans les conditions habituelles et réglementaires qui encadrent la consultation de ce type d'archives.

**Nicolas Metzger** considère qu'il n'a jamais été tenu, dans cette enceinte, des propos qui auraient pu avoir vocation à ne pas être rendus publics, que ce soit sur le site Web de Sciences Po ou ailleurs.

Pour ce qui concerne les négociations relatives à l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie, il rappelle que les procès-verbaux du conseil n'ont pas été rendus publics avant que les négociations ne soient closes et ce, avec l'accord des membres du conseil.

Il insiste sur le fait qu'il y a un travail supplémentaire à essayer de corriger des procès-verbaux en style indirect car cela nécessite de se souvenir exactement de ce qui a été dit, sous quel format, avec quelle intonation, de ce que l'on voulait signifier, quelle était l'intention, s'il y avait un sous-entendu ou pas.

**Michel Pébereau** indique qu'il a une certaine habitude des procédés des conseils d'administration et de leurs procès-verbaux. Cette longue habitude le conduit à soutenir absolument l'option d'un procès-verbal qui ne soit pas un *verbatim*. Il estime que le *verbatim* fait perdre beaucoup de temps à ceux qui veulent véritablement lire le procès-verbal du conseil. Un procès-verbal synthétique en style indirect permet d'établir le fond des interventions, ce qui est le point fondamental.

Le texte des interventions étant soumis à relecture, les membres du conseil ont la possibilité de le corriger préalablement à l'adoption des procès-verbaux en séance. La nouvelle forme des procès-verbaux de ce conseil d'administration permet d'avoir un compte rendu ramassé, qui dégage l'essentiel, tout en restant fidèle à l'esprit de chacune des interventions de chacun des intervenants, ceux-ci ayant la capacité – il le répète – de corriger la proposition qui leur est faite.

**Olivier Duhamel** propose de soumettre au vote l'adoption du procès-verbal.

**Nicolas Metzger** souligne qu'en l'occurrence ce procès-verbal a été adressé trop tardivement aux membres du conseil pour qu'ils puissent le relire et le corriger sérieusement. Il suppose qu'il est trop tard pour faire des corrections sur ce procès-verbal, c'est pourquoi il s'abstiendra pour ce vote.

⇒ *Le procès-verbal est adopté à l'unanimité moins une abstention.*

### **III. PRESENTATION DE LA PROJECTION BUDGETAIRE PLURIANNUELLE DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES**

**Olivier Duhamel** passe la parole à **Frédéric Mion**.

Celui-ci, rappelle que l'exercice - désormais habituel - que le secrétaire général, Arnaud Jullian, le directeur financier, Pierre-Yves Suard et lui-même vont présenter aujourd'hui devant le conseil consiste à élaborer une projection sur les trois à quatre années qui viennent, en matière budgétaire et financière.

Il s'agit tout d'abord de réaffirmer les ambitions qui sous-tendent l'action que Sciences Po mène. La période qui s'ouvre doit aboutir, à la rentrée 2021, à l'inauguration du campus de l'Artillerie et, au-delà, à l'achèvement du projet Campus 2022, qui concerne presque toutes les implantations de Sciences Po à Paris. Mais les ambitions de Sciences Po vont bien au-delà. Elles portent bien sûr au premier chef sur les métiers principaux de l'établissement en matière de formation initiale et continue. Elles concernent également le développement du potentiel scientifique. La période 2019-2023 doit également être l'occasion, pour Sciences Po et grâce à la campagne de levée de fonds ouverte à l'occasion de son cent cinquantième, d'accroître les partenariats et les efforts de levée de fonds.

Frédéric Mion souligne que les enjeux de la période qui s'ouvre, et les défis à relever, sont nombreux.

Le premier consiste à piloter d'une manière fine l'évolution des effectifs étudiants en cohérence avec la stratégie de formation de Sciences Po. Il s'agit de la continuité d'une orientation qui a été donnée il y a cinq ans déjà, qui tend à la stabilité globale des effectifs étudiants et qui nécessite donc un pilotage très fin.

Cette période verra également la mise en place d'un barème de droits un peu différent de celui appliqué depuis maintenant plus d'une dizaine d'années, caractérisé par un lissage des droits. Cela ira de pair avec une réflexion sur le système de bourses afin de mieux cibler les publics que Sciences Po peine parfois à attirer, c'est-à-dire non seulement les élèves les moins favorisés, mais également des élèves issus des classes moyennes, dont on constate qu'ils sont trop peu nombreux en proportion de la population étudiante de l'établissement.

*(Arrivée de Thierry Cadart)*

Autre enjeu important pour la période qui s'ouvre, déjà évoqué devant ce conseil à plusieurs reprises, le pilotage de la masse salariale, avec une réflexion à venir sur la politique de rémunération.

Enfin, Frédéric Mion rappelle que Sciences Po doit aussi poursuivre le chantier de rationalisation de ses dépenses de fonctionnement dans un contexte de consolidation de son modèle économique.

Après avoir esquissé quelques-uns des traits distinctifs de la projection budgétaire pluriannuelle qui va être présentée devant le conseil, Frédéric Mion cède la parole à Arnaud Jullian et Pierre-Yves Suard, pour une présentation plus détaillée.

**Arnaud Jullian** indique que la projection pluriannuelle budgétaire 2019-2023 s'appuie sur plusieurs hypothèses structurantes :

- la stabilité de la dotation versée par l'État ;
- le renforcement de la faculté permanente, avec le développement de la capacité scientifique ;
- le développement de l'offre de formation continue (*Executive Education*) ;
- le développement du mécénat ;
- une maîtrise accrue de la masse salariale ;
- des frais de locaux en diminution sur la période, notamment en raison de la livraison du site de l'Artillerie, prévue en 2021 ;
- des frais de fonctionnement qui baisseront au cours de cette période ;
- le maintien d'une ouverture sociale volontariste.

Il précise que les résultats sur la période 2019-2023 s'établiront globalement entre 2,8 et 3,8 M€, à l'exception de l'année 2021. En effet, en 2021, il est prévu de reconnaître l'intégralité du produit de levée de fonds au moment de la livraison de l'Artillerie, ce qui déforme la structure du résultat.

Il ajoute que l'année 2019 est conforme au budget adopté récemment par le conseil.

Le résultat 2020 est légèrement inférieur, en raison d'évolutions qui seront détaillées ultérieurement, parmi lesquelles l'impact de la réforme de l'apprentissage.

Cette évolution légèrement baissière impliquera des mesures de maîtrise des coûts, qu'il s'agisse de la masse salariale ou des dépenses de fonctionnement, ce qui permettra d'aboutir, en fin de période, à un redressement de la tendance, avec une augmentation des résultats et des résultats supérieurs à ceux qui étaient prévus lors du plan de financement soumis au moment de la décision de s'engager dans le projet de l'Artillerie.

Les dépenses de partenariat sont globalement stables, ce qui masque des évolutions contrastées, car le produit de l'apprentissage diminue sur la période alors que le produit du mécénat augmente.

Le produit des prestations augmente au cours de la période, en lien avec le développement des activités de l'*Executive Education*.

Le produit des usagers augmente, lui aussi, en lien avec la prise en compte de l'inflation et le développement des masters courts.

Les « *Produits financiers et exceptionnels* », qui apparaissent en 2021, incluent le produit de 20 M€ liés à la levée de fonds pour l'Artillerie et 3 M€ de reprise sur provisions pour la remise en état des locaux qui seront libérés au moment du déménagement vers l'Artillerie.

Les dépenses de personnel augmenteront d'environ 2,5 % durant la période, avec une évolution de 2,2 % pour les personnels administratifs et de 3,4 % pour les personnels

académiques. Cela correspond à deux personnels administratifs en plus et trois personnels académiques en plus, par an, au cours de la période.

L'augmentation des frais de locaux entre 2020 et 2021 est liée à la remise en état des locaux qui seront libérés au moment du déménagement. La diminution entre 2021 et 2022 est liée à la réduction des loyers due à la libération prévue d'une dizaine d'implantations qui sont actuellement louées.

Arnaud Jullian indique ensuite que l'année 2020 est en retrait par rapport au précédent pluriannuel pour plusieurs raisons, dont :

- La baisse du rendement de l'apprentissage, qui correspond, d'ailleurs, très exactement à l'écart anticipé entre le précédent pluriannuel et celui-ci sur 2020, soit 1,3 million.
- Le décalage de la projection concernant l'*Executive Education* qui, malgré une trajectoire nettement haussière, ne connaît pas un développement du chiffre d'affaires et de la marge aussi rapide qu'anticipé.

Le *trend* haussier en 2022 et 2023 permet d'être au-dessus des prévisions du plan de financement.

**Pierre-Yves Suard** complète en revenant sur les partenariats, qui constituent une partie importante des ressources propres de Sciences Po. Il rappelle qu'ils regroupent, les subventions qui financent les campus en régions et les projets de recherche. Ils regroupent aussi les financements en provenance des entreprises, d'une part, et la collecte auprès des particuliers, d'autre part.

Les évolutions 2019-2023 anticipent une stabilité pour la première partie, c'est-à-dire les subventions des collectivités locales et les financements de recherche. Elles s'élèvent à 19,4 M€ en 2019 et seraient de 19,5 M€ en 2023.

La taxe d'apprentissage joue de manière importante dans l'évolution anticipée. Elle fait partie des financements en provenance des entreprises. Dans le budget de l'année 2019, elle représente 4,5 M€. En 2020, elle ne représenterait plus que 3,2 M€, puis elle remonterait légèrement en 2023, à 3,7 M€.

**Olivier Duhamel** demande à Pierre-Yves Suard de rappeler brièvement quel est le changement des règles qui génère cette baisse de la taxe d'apprentissage.

**Pierre-Yves Suard** indique que cela provient de l'évolution du financement reçu par apprenti, qui passerait de plus de 14 000 €, pour l'année en cours, à un montant estimé à environ 8 000 € les années suivantes.

**Frédéric Mion** précise qu'il s'agit d'une estimation puisqu'on n'a encore aucune indication définitive sur le niveau retenu pour la prise en charge des apprentis par les entreprises qui les accueillent. Sciences Po fait donc une projection à partir des premières informations qui ont pu être recueillies sur les discussions dans les différentes branches.

**Pierre-Yves Suard** poursuit en précisant que le mécénat des particuliers devrait passer, hors collecte Artillerie, de 2,5 M€ dans l'année courante à 4,2 M€ en 2023, soit une estimation de progression d'un peu plus de 13 % par an sur la période.

En réponse à une question de **Véronique Morali** qui souhaite savoir sur quoi se fonde l'estimation de cette progression, Pierre-Yves Suard indique qu'elle repose sur le lancement de la nouvelle campagne quinquennale 2018-2022, sur le renforcement du pôle donateurs et, plus généralement, sur une intensification des actions de la direction chargée de la collecte. Un effort particulier sera fait auprès des gisements potentiels de collecte aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans d'autres pays européens. Enfin, une collaboration plus étroite avec les *alumni* de Sciences Po sera mise en œuvre. Il s'agit donc d'une stratégie volontariste qui sera de nature à appuyer cette croissance.

**Frédéric Mion** ajoute que, cette hypothèse est étayée par ce qui a été observé durant les années écoulées. Elle est une prolongation de la tendance observée, avec un effet d'accélération lié – il l'espère – au lancement de la campagne des 150 ans de Sciences Po. Comme Pierre-Yves Suard, il souligne que l'un des gisements à ce stade encore peu exploité pour la levée de fonds, consiste à mobiliser l'ensemble des communautés d'anciens à l'étranger, ou de « non anciens » qui sont potentiellement intéressés par ce que peut faire Sciences Po. Il estime donc que c'est une hypothèse ambitieuse mais réaliste.

A propos de la formation continue (*Executive Education*), **Pierre-Yves Suard** indique que les ambitions de développement sont également importantes sur la période. Les hypothèses de croissance, revues en cohérence avec des résultats 2018 favorables, reposent sur un chiffre d'affaires, pour l'année 2019, de 14 M€, soit une croissance de 11 %, et une croissance de 11 % par an entre 2019 et 2023. Pour sa part, le taux de marge, passerait de 10 % du chiffre d'affaires à 20 % en fin de période. Les hypothèses sur lesquelles repose cette perspective de croissance sont le développement de l'offre de formation, avec un renforcement de l'offre des *Executive masters*, des certificats renforcés, l'évolution des formats pédagogiques reposant, plus que par le passé, sur des formats utilisant principalement le numérique, et le renforcement d'une offre modulable avec capitalisation – ce qui veut dire que les certificats peuvent, en fin de formation, donner lieu à une certification.

**Frédéric Mion** ajoute que Sciences Po a lancé, il y a quelques mois, une mission de réflexion sur l'évolution de son offre de formation continue à un moment où la concurrence est très forte et où les textes réglementaires qui organisent le recours des salariés à la formation continue sont encore en cours de modification, avec la création de comptes personnels qui permettront aux personnes intéressées d'avoir une plus grande maîtrise de leur accès à la formation.

Cette mission, qui est en cours, oriente d'ores et déjà vers certaines modifications. Elle pose une question importante, sur laquelle Sciences Po travaille : la mobilisation des ressources, notamment des ressources pédagogiques et des ressources d'expertise, présentes dans ses programmes de formation initiale, c'est-à-dire au sein des écoles de deuxième cycle, au bénéfice de la formation continue. Il considère qu'il y a là un « gisement de productivité » et, surtout, de création de produits de formation continue

qui soient particulièrement attractifs pour le marché, que Sciences Po n'exploite sans doute pas suffisamment pour l'instant.

Il souligne que les résultats de la formation continue pour 2018 sont remarquablement bons. Pour une très large part, leur développement est assis sur ce que l'on appelle les formations « *intra* », c'est-à-dire des formations dédiées, organisées au sein des entreprises clientes. C'est aussi l'une des pistes sur lesquelles Sciences Po entend développer davantage l'offre.

S'agissant du produit des droits perçus, **Arnaud Jullian** indique que l'évolution est de 3,8 % sur la période. Les droits perçus comprennent à la fois les redevances, les examens d'admission et les produits des cycles spécifiques, avec notamment une vraie ambition sur les cycles spécifiques et une prise en compte de l'inflation pour les redevances.

Concernant l'évolution des effectifs étudiants, sur la période concernée, l'anticipation est une stabilité, à l'exception des masters en un an, qui devraient connaître une réelle progression.

Pour les frais de personnel, l'objectif est une stabilité des effectifs administratifs et la poursuite de la croissance modérée des effectifs académiques. Le terme « *stabilité* », par opposition à « *croissance modérée* », est lié à l'assiette : +2 postes par an sur environ 800 administratifs et +3 postes par an sur environ 200 académiques.

S'agissant de la nécessaire modération de la croissance liée aux rémunérations, il existe plusieurs leviers. Il y a tout ce qui est individuel, avec les augmentations individuelles des rémunérations. Il y a également l'augmentation collective des rémunérations en lien avec les accords. Il y a enfin les écarts de salaires entre les personnels qui rejoignent Sciences Po et les personnels qui quittent l'institution, ce que l'on appelle généralement « *l'effet de noria* ». Ces différents leviers pourront être mobilisés afin d'atteindre nos ambitions.

**Jean-Paul Fitoussi** souhaiterait avoir une idée de la croissance en termes réels des différents postes. Certains peuvent croître en termes nominaux mais régresser en termes réels. Cette connaissance est essentielle, notamment pour évaluer l'évolution de la masse salariale.

**Frédéric Mion** indique que l'hypothèse retenue pour l'inflation sur la période considérée est de 1,4 % par an.

**Arnaud Jullian** précise que les évolutions de masse salariale correspondent à des évolutions nominales.

**Pierre-Yves Suard** indique que les dépenses d'enseignement augmentent de façon contrastée selon le type de formation. Pour la formation initiale, la croissance est en phase avec l'augmentation des effectifs. Elle croît lentement et suit l'augmentation de l'activité des masters en un an. En revanche, la dépense consacrée à la formation

continue augmente plus rapidement. Les contrats doctoraux augmentent en fonction de l'évolution des cohortes.

**Arnaud Jullian** précise que, dans la présentation qui est faite aujourd'hui, à la demande du comité d'audit, les dépenses d'enseignement ont été décomposées pour faire apparaître les contrats doctoraux et pour montrer à la fois l'évolution de l'enseignement hors contrats doctoraux et hors formation continue. On voit ainsi qu'une partie de l'augmentation est due à la transformation des bourses doctorales en contrats doctoraux. Cela permet de mieux comprendre pourquoi les dépenses d'enseignement augmentent autant en période de stabilité des effectifs.

En ce qui concerne les charges liées aux implantations immobilières, aux locaux de Sciences Po, **Pierre-Yves Suard** précise qu'elles suivent une évolution contrastée, à mesure de la livraison de l'Artillerie en 2021. Jusqu'en 2021 les choses progressent en fonction d'une évolution normale des loyers et, à partir de 2021, il y a une marche d'escalier qui provient des frais de remise en état des locaux de 14 baux locatifs abandonnés, à hauteur de 3 M€, et du démarrage des charges d'exploitation liées à l'Artillerie. En outre, jusqu'en 2021, Sciences Po prévoit de réaliser des opérations tiroirs qui permettront d'accomplir des travaux en site occupé, à hauteur de 1 M€ par an. À compter de 2021, 7,5 M€ de loyers n'existent plus dans ces projections. Ils sont remplacés par le service de la dette lié à l'Artillerie.

Dans un souci de clarté et d'honnêteté vis-à-vis des membres du conseil, **Olivier Duhamel** souhaite préciser que l'hypothèse de libération de 14 sites est peut-être optimiste. Ce sera assurément plus d'une dizaine mais il est trop tôt pour le déterminer plus précisément.

**Arnaud Jullian** indique que l'évolution des prévisions d'effectifs à l'horizon 2021 et 2022 peut conduire à devoir conserver, ponctuellement, une, deux ou trois implantations. Néanmoins, l'hypothèse des 14 sites est cohérente avec le schéma présenté.

**Ali Zérouati** constate qu'on prévoit d'économiser 7,5 M€ sur les locations, mais que l'on n'est pas certain de libérer les 14 sites. Il s'interroge sur l'équilibre budgétaire de l'opération et met l'accent sur l'inquiétude des salariés - notamment ceux de ces 14 sites - qui ne savent toujours pas quelles seront leurs implantations en 2021 (échéance très proche). Il souhaiterait savoir s'il est possible d'avoir des informations précises à ce propos.

**Frédéric Mion** comprend Monsieur Zerouati lorsqu'il s'interroge sur les mouvements de personnels qui vont se produire dans le cadre du projet Campus 2022. Il précise que les choses s'affinent et qu'il devrait être possible de donner des indications plus précises à la fin de ce semestre sur la destination des équipes qui seront amenées à bouger. Il rappelle que c'est un puzzle complexe qui est en voie de finalisation avec l'assistant à maîtrise d'ouvrage, l'EPAURIF, ainsi qu'avec l'entreprise qui a aidé

Sciences Po à faire la programmation de l'ensemble de cette opération. Ce travail est presque parvenu à son terme. Les résultats seront largement partagés avec l'ensemble des personnes concernées.

Frédéric Mion veut rassurer Ali Zerouati sur un point. Les éléments substantiels de l'équilibre de l'opération, tel qu'il a été présenté à ce conseil et tel qu'il l'a validé, ne sont pas remis en cause par les hypothèses faites, notamment sur les sites en location libérés au terme de cette opération. Est-ce qu'un ou deux sites en location demeureront au terme de l'opération ? Il ne peut l'écarter pour l'heure. Mais, en tout cas, s'il en était ainsi, cela ne remettrait pas en cause les éléments substantiels de l'équilibre de l'opération.

Reprenant le fil de la présentation, **Pierre-Yves Suard** indique que pour les dépenses de fonctionnement, une baisse globale de 2,4 % par an est prévue soit quelque 400 000 €. Cette évolution globale recouvre, en réalité, une baisse de 10 % des coûts de fonctionnement des principales directions, concomitante à une augmentation des frais de fonctionnement de la formation continue – qui a besoin de plus de prestations à l'appui de son développement – à hauteur de 8 % par an. À l'appui de cette évolution à la baisse, il cite le fait que le nouvel outil de suivi des engagements, baptisé « Qualiact », et la nouvelle chaîne d'achats qui se déploient progressivement au sein de l'établissement, ont notamment pour objectif de favoriser des synergies et des économies sur les achats. Le recours accru aux marchés participe aussi de cette évolution et devrait permettre de faire des économies d'échelle. Enfin, une meilleure maîtrise du recours aux prestations de services devrait aussi contribuer à la baisse relative des frais de fonctionnement, hors formation continue.

S'agissant des amortissements et des investissements qui les déterminent, ils sont liés à l'accomplissement du programme Campus 2022. C'est-à-dire, pour l'année 2021, la préparation de la connexion entre le 13, rue de l'Université et l'Hôtel de l'Artillerie, qui représente un coût de 2 M€ ; l'investissement en mobilier, en matériel informatique et audiovisuel pour l'Artillerie à hauteur de 4,3 M€. En 2022, il s'agit des aménagements du 30, rue Saint-Guillaume et du 9, rue de la Chaise, pour 8 M€, et du second ascenseur au 27, rue Saint-Guillaume, pour 2 M€. En 2023, la rénovation du 56, rue des Saints-Pères est programmée. L'ensemble de ces dépenses et de ces investissements entraîne une relative progression des amortissements.

Les charges financières et exceptionnelles couvrent les intérêts des emprunts qui ont permis ces acquisitions, soit ceux de 2008-2009 et l'emprunt ayant financé l'acquisition et les travaux de l'Artillerie, qui se poursuivront jusqu'en 2021. Le premier impact des intérêts liés à l'emprunt de l'Artillerie de 160 M€, interviendra en 2021, à hauteur de 1,5 M€ sur quatre mois, puis pour un montant annuel de 4,2 M€ ensuite, quasiment jusqu'à la fin du prêt, en 2047. En matière de provisions, la principale d'entre elles est la provision pour les indemnités de départ à la retraite. Elle sera stable sur la période, avec une charge estimée à près de 600 000 € par an. Dans le passif de Sciences Po, le montant de la provision est actuellement de 12 M€.

**Arnaud Jullian** conclut en soulignant que la trajectoire de résultat sur la période est globalement conforme à celle du plan de financement. Elle permet d'avoir les moyens des ambitions de Sciences Po pour la période 2019-2023 mais nécessite, en même temps, de prendre des mesures de pilotage de la dépense dans un environnement qui reste exigeant.

**Olivier Duhamel** ouvre la discussion.

**Henri Bergeron** souhaiterait savoir si une projection budgétaire simulant l'impact d'une forte diminution de la dotation de l'État a été établie.

**Jean-Paul Fitoussi** indique qu'il y a aussi une autre hypothèse à envisager, celle d'une forte redistribution entre grandes écoles ou grands établissements et universités.

**Lucie Kraepiel** a une première demande concernant la diminution des dépenses de fonctionnement. Elle aimerait comprendre pourquoi ces dépenses sont en baisse, alors que tous les indicateurs (nombre d'étudiants, de salariés, etc.) sont en hausse. Elle espère que cette baisse des dépenses de fonctionnement ne se fera pas au détriment du confort quotidien des étudiants.

En outre, elle aimerait avoir des précisions à propos de la maîtrise des frais de personnel.

**Michel Pébereau** remercie la direction pour ce travail de projection à moyen terme de l'évolution de l'établissement. Il ajoute que, compte tenu du grand projet de l'Artillerie, il ne fait pas de doute qu'il soit nécessaire d'observer de quelle façon s'établissent les équilibres.

Il fait deux observations. La première est qu'il a été très utile de distinguer l'évolution des dépenses de personnel académique par rapport aux dépenses de personnel administratif. La seconde est que, pour ce qui a trait aux dépenses de personnel administratif, il est reconnaissant à la direction d'avoir envisagé une modification, sur la période, des automatismes existant aujourd'hui en matière de dépenses de personnel. La moyenne de 2,2 % indiquée pour l'ensemble de la période est le signe que c'est seulement dans le courant de la période qu'interviendra le changement. Cela veut dire que la possibilité que l'évolution des dépenses soit de moins de 2 % au terme du changement n'est pas écartée, ce qui correspond à peu près au plafond de ce que sera la progression des prix, d'après les prévisions de nos autorités, sur la période à venir.

**Nicolas Metzger** souscrit aux propos de Michel Pébereau lorsqu'il dit que les projections qui sont faites d'année en année sont très rassurantes. Rassurantes, car lorsqu'on examine les projections d'année en année, elles sont respectées par l'exécution budgétaire. La crédibilité de ces projections en est d'autant plus renforcée, à la marge d'erreur près qui est inhérente au fait que l'on s'appuie sur des hypothèses et que, par construction, l'on ne peut pas viser à l'euro près.

Il voudrait faire deux remarques qui concerneront essentiellement la question du numérique. Nicolas Metzger sait que le Secrétaire général travaille à un schéma directeur numérique. Dès lors, il considère qu'il aurait pu être intéressant de faire une projection des investissements numériques de Sciences Po en pluriannuel. Il dit cela en lien, par exemple, avec le point suivant de l'ordre du jour. A partir du moment où l'on se lance dans un projet tel que Civica, où l'on gère des campus, où l'on va faire

de l'enseignement de plus en plus *blended*, les besoins de circulation des étudiants vont augmenter et, par conséquent, les besoins d'accès *cloud* vont augmenter.

À l'heure actuelle, Sciences Po, comme tant d'autres, s'appuie sur des ressources *cloud* gratuites. Rien ne prouve qu'elles le resteront à terme car nul ne connaît la stratégie des entreprises qui fournissent ce type de service. La souveraineté numérique en la matière aurait un coût qu'éventuellement il faut être prêt à absorber si les lois et règlements, qu'ils soient nationaux ou européens, finissent par l'imposer. Il y a des réflexions en ce sens pour les établissements publics, donc il faut se poser la question du coût que cela peut représenter.

De plus, même lorsque l'on s'appuie sur des ressources *cloud* que l'on ne paie pas, leur administration est coûteuse. Nicolas Metzger estime qu'il pourrait être intéressant, en parallèle des investissements de Sciences Po dans la pierre, de voir aussi les investissements que l'institution est prête à consentir, à un horizon de cinq ans ou de dix ans, sur la partie digitale.

Nicolas Metzger évoque un second sujet, celui de la formation continue. Il ignore comment Sciences Po, en tant qu'établissement d'enseignement supérieur, pourra apparaître dans la liste des formations sur l'application « Compte personnel de formation » (CPF) qui va très prochainement être proposée. Pour chaque formation de trois jours ou de deux jours créée, faudra-t-il se faire enregistrer au Répertoire national des certifications (RNCP) ou au répertoire spécifique qui remplace l'inventaire ?

Il voudrait donc savoir quel temps administratif est nécessaire pour mettre ces formations en production au regard du CPF et, surtout, souligner le fait qu'à partir du moment où chaque salarié et chaque demandeur d'emploi aura une application sur son smartphone et pourra faire son choix de formation, cela intensifiera considérablement la concurrence entre les formations. Pour se démarquer, il pense qu'un investissement substantiel en marketing digital doit être anticipé. Sciences Po a-t-elle prévu une stratégie pour développer cette activité de formation continue, s'interroge-t-il.

**Thierry Cadart** déclare qu'il sait que « *la prévision est difficile, surtout en ce qui concerne l'avenir* ». Les débats qui viennent d'avoir lieu le montrent. Cela dit, il considère que, compte tenu de l'opération importante qu'est l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie, les projections lui semblent être à la fois ambitieuses, raisonnables et maîtrisées. Cependant, concernant les « *ressources propres* », il aurait aimé avoir plus de détails sur ce qui relève des dotations et des subventions publiques ou privées, précisément pour répondre un peu à la question posée par Henri Bergeron : quelle seraient les marges de manœuvre en cas de difficulté significative ? En outre, il voudrait savoir si le conseil a déjà pu avoir un regard sur les réserves et leur constitution.

A l'invitation d'**Olivier Duhamel, Frédéric Mion** répond aux questions.

Tout d'abord, pour répondre à la question d'Henri Bergeron sur un scénario de diminution brutale des dotations publiques, Frédéric Mion indique que ce scénario n'est pas intégré dans la projection qui a été présentée. Celle-ci postule l'hypothèse d'une constance de la dotation globalisée de fonctionnement perçue chaque année par Sciences Po.

Sciences Po peut, naturellement, essayer de faire des projections sur ce qui se passerait si nos dotations devaient diminuer significativement. Les leviers sont connus. Ils ont trait, en matière de charges, aux dépenses de masse salariale et, en matière de ressources, aux ressources propres de Sciences Po, celles sur lesquelles elle a le plus de maîtrise.

Telles sont les deux variables les plus faciles à actionner rapidement. Naturellement, dans un scénario dur, il faudrait actionner beaucoup d'autres leviers afin de pouvoir poursuivre l'activité de Sciences Po.

S'agissant de la réorientation des dotations vers certains types d'établissements d'enseignement supérieur plutôt que vers d'autres, pour l'instant, ce n'est pas une hypothèse qui semble devoir se concrétiser à court ou moyen terme. Mais la réponse est un peu la même : les leviers à mobiliser sont les mêmes que si les dotations publiques venaient à diminuer.

En réponse à la question de Lucie Kraepiel sur l'évolution projetée pour les dépenses de fonctionnement, plusieurs éléments y concourent.

Le premier, rappelé par Pierre-Yves Suard, est le fait que Sciences Po met en œuvre, cette année, un nouveau système d'information comptable et financier qui est, pour la première fois dans cet établissement – un dispositif de contrôle des engagements de dépenses. Désormais, l'établissement aura un outil de pilotage de ses dépenses, et notamment de ses dépenses de fonctionnement, beaucoup plus fin.

En deuxième lieu, Sciences Po procède à une remise en cause systématique, dans le cadre de l'application des règles de la commande publique, de tous ses contrats de prestations, en nature ou en conseil, ce qui va conduire, tendanciellement, à faire diminuer certains postes de dépenses.

Surtout, troisième point, l'augmentation des dépenses de fonctionnement au cours des années les plus récentes était liée notamment à de grands chantiers que Sciences Po menait et pour lesquels il était nécessaire d'être accompagné par des missions de conseil importantes de différentes natures : juridique, financière, stratégique, etc. C'est le cas, par exemple, pour un gros chantier comme celui de l'Artillerie. C'est aussi le cas pour le chantier de mise en place du nouveau système comptable et financier. La fin de tous ces projets conduit mécaniquement à ce que les dépenses de fonctionnement liées à ces prestations diminuent.

S'agissant de l'évolution des frais de personnel, sur laquelle Lucie Krapiel souhaitait aussi des précisions, deux éléments concourent principalement à une meilleure maîtrise de l'évolution des dépenses de personnel. D'abord, une diminution du nombre de créations d'emplois sur la période par rapport à la précédente, donc moins de créations d'emplois et une dynamique de recrutement moins forte. Ensuite, les discussions à venir avec les personnels de Sciences Po sur l'évolution des rémunérations. Ces deux sujets ne sont d'ailleurs pas totalement étrangers l'un à l'autre.

Frédéric Mion remercie Michel Pébereau pour avoir salué la qualité du document présenté.

En réponse à la première question de Nicolas Metzger qui s'interroge, à juste titre, sur les investissements que Sciences Po doit réaliser en matière numérique, Frédéric Mion considère que c'est un point très important sur lequel l'établissement sera amené

à affiner sa vision des choses à la faveur de l'élaboration du schéma directeur évoqué par Nicolas Metzger et auquel travaillent les services du Secrétaire général.

Frédéric Mion précise que dans les grands projets immobiliers menés par Sciences Po, notamment le projet de l'Artillerie, mais aussi d'autres dimensions de Campus 2022, le volet numérique n'est pas oublié, loin de là. Mais la question du stockage des données en tant que telle n'est pas appréhendée dans les projections qui sont faites ici. C'est pour autant – Nicolas Metzger a raison de le dire – une question très importante.

S'agissant de la formation continue, l'évolution des textes applicables va conduire Sciences Po à rechercher des formes de labellisation telles que l'inscription au RNCP, ou à ce qui va s'y substituer. Sciences Po va y procéder à titre prioritaire pour ses formations longues et diplômantes.

Pour les *Executive Masters*, Sciences Po a observé ce que faisait la concurrence, et Frédéric Mion considère que c'est sans doute dans ce domaine qu'il faudra être le plus prompt. Cela mobilisera des ressources et le recours à des prestataires spécialisés.

Par ailleurs, Frédéric Mion partage le point de vue de Nicolas Metzger lorsque celui-ci dit que développer la formation continue, c'est aussi engager des investissements, et notamment en matière de marketing numérique. Sciences Po a quelques outils aujourd'hui mais il en existe beaucoup d'autres.

En réponse à la question de Thierry Cadart concernant les « *ressources propres* ». Frédéric Mion précise que ces ressources propres se définissent par opposition à la dotation globalisée versée par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Ces ressources propres sont de natures diverses. Il y a, bien sûr, les droits de scolarité qu'acquittent les étudiants, les autres types de droits qu'acquittent les populations qui acceptent les services de Sciences Po. Il y a les financements de projets de recherche assurés dans un cadre concurrentiel par les agences nationales ou internationales. Il y a tous les partenariats noués avec des entreprises, des institutions diverses ou des particuliers, donc le mécénat. Il y a aussi les subventions versées par les collectivités territoriales qui soutiennent certaines des activités de Sciences Po ou certains de ses campus. Il y a, enfin, dans ces ressources propres, le produit de la formation continue. C'est en effet un ensemble très composite.

S'agissant des réserves, le directeur financier, **Pierre-Yves Suard** précise que les fonds propres représentent 38 M€ dans le passif du bilan de la FNSP à la fin 2017. Ils seront abondés à la fin de la clôture de 2018, qui commence et qui sera achevée dans un peu moins de deux mois. Ils seront donc abondés à hauteur du résultat dégagé sur l'exercice 2018, qui est autour de 4 M€.

D'une manière générale, il ajoute qu'il est aussi possible d'évoquer, pour parler de ces réserves, le niveau de trésorerie bilancielle. Abordant brièvement la vision de la trésorerie, du *cash-flow*, Pierre-Yves Suard précise que la trésorerie de Sciences Po représente, de façon récurrente, depuis plusieurs années, un niveau supérieur à 30 M€, 35 M€ à la fin 2017, et un peu plus fin 2018. Dans ces 36 ou ces 37 M€, en 2018, il y a évidemment une partie qui est fléchée sur des engagements de réalisation, de recherche ou de réalisation pédagogique de Sciences Po et correspond aux fonds dédiés. Cette part peut être évaluée à environ 15 M€.

Pierre-Yves Suard indique donc que la trésorerie *stricto sensu*, priorité récurrente de Sciences Po, qui pourrait donc être utilisée pour des investissements inattendus ou pour répondre à des situations de crise, s'élève à un peu plus de 20 M€.

#### **VII. POINT D'ACTUALITE SUR LES TRAVAUX DE RENOVATION DE L'HOTEL DE L'ARTILLERIE**

**Frédéric Mion** indique que ce point n'a pas vocation à occuper longtemps l'attention des membres du conseil. Il consiste à leur indiquer que, conformément au vœu qu'ils ont exprimé, ils ont pu trouver dans le dossier du conseil un point budgétaire complet sur l'Artillerie et sur les différentes dimensions comptables de cette opération.

À titre d'information, il peut porter à la connaissance de ce conseil le fait que les diverses discussions qui avaient été nouées avec des copropriétés riveraines de l'Artillerie à l'issue de la délivrance du permis de démolir et du permis de construire sont sur le point d'être closes.

#### **IV. ADOPTION DES DROITS DE SCOLARITE DES EXECUTIVES MASTERS POUR L'ANNEE 2020**

**Nicole Bryant**, directrice de *Sciences Po Executive Education*, rappelle qu'au sein de son service existent plusieurs types de formations proposées. Les formations « sur mesure », soit, en 2018, à peu près 30 % des formations de l'*Executive Education*, les formations en certificats et en cycles, 19%, et les programmes courts, 12%.

Les tarifs qui sont aujourd'hui soumis aux votes du conseil sont ceux des formations diplômantes (39 % de l'offre de l'*Executive Education* en 2018). Ces formations se divisent en deux types : les cycles diplômants, c'est-à-dire les *Executive Masters*, et les huit *Executive Masters Spécialisés*. La différence entre ces deux types de formations diplômantes est l'accréditation des *Executive Masters Spécialisés* par la Conférence des grandes écoles (CGE).

Pour les *Executive Masters*, les tarifs sont établis d'après une étude de marché élaborée selon la thématique, le format – un *Executive Master* peut durer plus ou moins longtemps –, le public, etc. Les tarifs augmentent d'année en année selon l'indice Syntec, ce qui peut représenter environ 500 € par *Executive Master*.

Pour les *Executive Masters* plus récents, dont le remplissage n'est pas encore optimal, il est possible de garder la tarification stable d'une année à l'autre.

Pour conclure, Nicole Bryant indique que les tarifs sont valables pour l'année dont il est question, donc en 2020, pour l'ensemble des promotions – parfois, plusieurs promotions peuvent rentrer dans le courant de l'année – et pour la totalité de la durée de l'*Executive Master*, ce qui peut dépasser le cours de l'année 2020.

**Olivier Duhamel** soumet la résolution au vote des membres du conseil.

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

## V. PRESENTATION DU PROJET D'UNIVERSITE EUROPEENNE ET DECISION QUANT A LA PARTICIPATION DE SCIENCES PO A CE PROJET

**Olivier Duhamel** cède la parole à Vanessa Scherrer, directrice des affaires internationales de Sciences Po (DAI).

**Vanessa Scherrer** se dit ravie de présenter au conseil d'administration de la FNSP un projet sur lequel un grand nombre de personnes, à Sciences Po, travaillent ardemment, notamment le Centre Europe de la DAI, dirigé par Aurélien Krejbich et toutes les équipes de la direction des affaires internationales, mais aussi les écoles, les centres de recherche, et tous ceux qui, à Sciences Po, se sont investis dans ce beau projet.

Elle rappelle que l'histoire du projet d'Université européenne de Sciences sociales a débuté il y a un peu plus d'un an, à l'automne 2017, avec une intuition politique forte du président de la République française, Emmanuel Macron, qui a lancé, dans un discours, un appel aux universités européennes et à la Commission pour lancer un projet qui permettrait à des établissements de se regrouper à l'échelle européenne.

Un an plus tard, un appel à candidatures de la Commission européenne a été lancé, il invitait des universités et des établissements d'enseignement supérieur à se regrouper pour créer cet objet qui est appelé « *Université européenne* ».

Dans ce cadre, Sciences Po prévoit de déposer un projet le 28 février 2019. Deux documents ont été remis aux membres du conseil : un document en français, qui est une note de présentation du contexte et de ce projet, et un document en anglais, car c'est en anglais que ce projet doit être déposé. Ce document est un document officiel. C'est, à ce jour, le *Mission Statement* que Sciences Po, avec des universités partenaires, souhaite proposer pour cet appel, le 28 février.

En quoi consiste cet appel ? Il s'agit de permettre à des universités de se mettre ensemble pour inventer de nouvelles façons de coopérer à l'échelle européenne. Sciences Po, à l'issue de nombreuses discussions, a décidé d'être pilote d'un projet qui rassemblerait un groupement d'universités dont l'identité académique et scientifique est d'être dédiée aux sciences sociales.

Ce projet, qui a été baptisé « *Civica* », est un projet d'Université européenne de sciences sociales qui regroupera, autour de Sciences Po, une université du nord de l'Europe, la *Stockholm School of Economics*, en Suède, deux universités de l'ouest de l'Europe, à savoir *Sciences Po* et la *Hertie School of Governance*, en Allemagne, une université du sud de l'Europe, *Bocconi*, à Milan, l'*Institut universitaire européen* de Florence, qui est une organisation intergouvernementale européenne, la *Central European University*, basée à Budapest, qui est une excellente université d'Europe centrale, dont les membres du conseil connaissent sans doute les difficultés qu'elle a eues cette année et, une université d'Europe de l'est, l'*École nationale d'études politiques et administratives* de Bucarest

Sciences Po et ses partenaires se positionneront, en février prochain, sur le premier appel pilote de ce projet à candidature qui devrait, en principe, financer 12 alliances,

réunissant une centaine d'établissements européens, à hauteur de 60 M€, soit 5 M€ pour chaque projet.

La somme peut paraître modeste, mais l'ambition de la Commission européenne est grande. Cela n'a pas encore été voté par le prochain Parlement, mais on parle d'une somme de 1,5 Md€ qui serait donnée à l'échelle de 2025 pour financer 20-25 alliances d'universités européennes. Or, les groupements qui seront soutenus lors des deux années pilotes ont reçu la promesse qu'ils auraient un processus accéléré et sans doute plus de chances de faire partie du second appel pilote.

La concurrence est très vive. Pour ce premier appel à projets, il semblerait qu'une centaine de candidatures soient présentées, ce qui signifie que, déjà, pour cette première année, la mobilisation est très forte à l'échelle européenne – sans doute plus de 400 établissements se mobiliseront à travers l'Europe.

Pour conclure, Vanessa Scherrer souligne que le projet porté par Sciences Po et ses partenaires est, à ce jour, d'après ce qu'elle sait, le seul projet dédié aux Sciences sociales.

Parce que le destin européen et le destin des sciences sociales sont peut-être liés aujourd'hui. Parce que parler de sciences sociales aujourd'hui en Europe n'est pas anodin (les déboires de la *Central European University* l'attestent). Parce que pouvoir s'allier à six partenaires européens de premier plan dans le domaine des sciences sociales afin de leur donner une visibilité, une force scientifique et académique certaines, est un projet important et stratégique. Parce que convaincre des étudiants d'Europe et du monde entier de venir faire des études en Europe, et notamment en sciences sociales, afin de répondre, demain, aux enjeux du monde, mais aussi aux enjeux de l'Europe en particulier est une belle ambition, Vanessa Scherrer espère que le conseil d'administration de la FNSP soutiendra ce projet.

**Olivier Duhamel** remercie Vanessa Scherrer et précise qu'il y a eu une réflexion, au départ de ce projet afin de savoir s'il fallait concevoir un regroupement d'universités « *comprehensives* » le plus massif possible pour peser d'un poids très lourd ou s'il serait préférable de prévoir un regroupement plus léger d'universités spécialisées en sciences sociales.

Le choix a été fait de la seconde solution, pour toutes les raisons que vient d'évoquer Vanessa Scherrer.

**Jean-Paul Fitoussi** déclare qu'il s'agit là d'un très beau projet, avec des institutions qui ont fait leurs preuves, qu'il connaît à peu près toutes pour avoir enseigné dans certaines d'entre elles, notamment l'*Institut universitaire européen* de Florence (IUE) et la *Central European University* (CEU).

Il souscrit donc tout à fait au choix de cette alliance.

**Pascal Perrineau** souhaite tout d'abord, saluer ce très beau projet, mais s'interroge à propos de la concurrence, notamment sur l'existence d'alliances constituées non autour de disciplines mais d'objets.

**Vanessa Scherrer** précise qu'elle ne connaît pas d'autre projet dédié aux sciences sociales qui se préparent dans le cadre des rassemblements. Elle sait qu'il y aura de nombreux projets de constitution d'universités *comprehensives* – ce qui, donc, n'est pas le choix de Sciences Po. Il y aura des projets transfrontaliers, notamment un autour de Strasbourg, par exemple. Il y aura sans doute des projets sur objet. Vanessa Scherrer indique qu'elle a entendu parler d'un projet d'université européenne sur la mer. Elle croit savoir que l'École polytechnique travaille avec Munich et d'autres autour d'un projet de grandes écoles d'ingénieurs.

**Pascal Perrineau** demande ce qu'il en est de la *London School of Economics and Political Science (LSE)*.

**Vanessa Scherrer** précise que la LSE est un partenaire associé du projet *Civica*. Mais, réglementairement, en raison du *Brexit*, les universités britanniques ont peu été parties prenantes de ces projets.

**Pascal Perrineau** souhaiterait savoir quels sont les principaux objets d'enseignement et de recherche portés par cette alliance.

**Vanessa Scherrer** précise d'abord que l'appel à projets auquel Sciences Po et ses partenaires répondent émane de la Direction générale de l'éducation de la commission (DG EAC). C'est un projet *Erasmus +* qui se concentre sur la dimension éducative. Néanmoins, Sciences Po et ses partenaires ont considéré que la dimension recherche devait y être présente et occuper une place conforme à celle que la recherche doit occuper dans les établissements d'enseignement supérieur de premier plan.

En ce qui concerne les objets qui sont au cœur du projet, Vanessa Scherrer indique que quatre grands thèmes de recherche et d'enseignement ont été identifiés :

- le premier est la question des crises de la démocratie, le populisme, comment les sociétés réagissent à l'introduction des nouvelles technologies, de l'intelligence artificielle ;
- le deuxième concerne les sujets environnementaux et climatiques ;
- le troisième porte sur l'étude de l'Europe en tant que telle (c'est un double regard) ;
- le quatrième est moins un sujet qu'une perspective et une méthode : en quoi les nouvelles technologies sont-elles des outils importants pour les sciences sociales ?

Ces quatre grands thèmes correspondent aux quatre grands axes pluridisciplinaires de la direction scientifique de Sciences Po. Les porteurs du projet ont pris soin de s'assurer que les orientations qui étaient prises par cette Université européenne correspondaient aux stratégies déjà ouvertes par les établissements. Il ne s'agit pas d'ajouter une couche supplémentaire, non absorbée par l'institution. En l'occurrence, toutes les propositions sont aussi des pistes qui étaient déjà lancées par Sciences Po.

**Katja Langenbacher** a aussi des questions sur les champs prioritaires. Elle s'interroge sur le fait que l'intelligence artificielle figure deux fois, une fois dans *Democracy in the 21<sup>st</sup> century*, puis une autre fois dans *Artificial Intelligence and Information Technologies for Social Sciences*. Elle poursuit en demandant si le risque n'est pas, avec des sujets prioritaires, de se rendre immobile.

Avant de laisser la parole à Vanessa Scherrer, **Olivier Duhamel** rappelle que le projet, tel qu'il est défini par les autorités européennes, est fondamentalement un projet d'éducation plus que de recherche.

**Vanessa Scherrer** ajoute que les quatre champs de recherche choisis sont des exemples de ce en quoi cet assemblage d'universités en sciences sociales peut contribuer au projet européen et correspond à ce que les établissements avaient en commun. Ce n'est en rien restrictif.

Au-delà des questions thématiques, le fait que Sciences Po choisisse des partenariats privilégiés n'est pas exclusif, pas plus que pour les axes de recherche. En termes de partenariat, parallèlement, Sciences Po continue à travailler avec enthousiasme à des projets avec Cambridge, Columbia, NUS à Singapour ou Tsinghua en Chine.

Vanessa Scherrer insiste sur le fait que Sciences Po n'est absolument pas dans une perspective de resserrement, de rétrécissement. Il s'agit d'approfondir ses relations avec des universités qui lui sont déjà extrêmement proches, avec lesquelles Sciences Po a déjà beaucoup travaillé, ce qui est une forte garantie de la faisabilité et de la pérennité de ce projet, mais la politique de partenariats internationaux reste ouverte.

**Pascal Lamy** fait une observation, en soutien à cette initiative, qui est – à ses yeux - une tentative d'approcher la construction européenne par le versant culturel, dans le sillage d'Erasmus. Il a quelques raisons de se souvenir de cette question, notamment des conditions extrêmement pénibles dans lesquelles le projet Erasmus est né, à l'époque, les membres de l'Union européenne ne voyaient absolument pas ce que l'UE venait faire dans l'éducation. Il rappelle qu'il a fallu trouver une base juridique, qui était celle du marché intérieur, pour faire adopter Erasmus, alors que l'éducation, à l'époque, était – et est encore, d'ailleurs – un parent pauvre.

Il considère donc que ce projet est une très bonne initiative et souligne qu'il est très opportun de faire quelque chose dans le domaine des sciences sociales. Du point de vue de l'intégration européenne, de la construction européenne, c'est un champ qui est beaucoup plus complexe que des coopérations dans les sciences dures, dans lesquelles les différences culturelles apparaissent peu – deux et deux font quatre partout. Tandis que, si l'on parle de sociologie, d'anthropologie, d'ethnologie, alors on met en mouvement des choses, qui, pour Pascal Lamy, sont beaucoup plus productives du point de vue de l'intention initiale, qui est une intention d'intégration européenne.

**Jean-Paul Fitoussi** regrette que l'aspect recherche ne soit pas aussi fondamental car il ne voit pas quelle attractivité pourrait avoir une Université européenne sans une réelle dimension scientifique.

**Véronique Morali** s'interroge sur le devenir des étudiants de cette université européenne, en termes d'emploi. Elle demande si les porteurs du projet ont pris l'attache des entreprises européennes ou des entreprises dans les pays des universités partenaires.

**Vanessa Scherrer** précise d'abord que les universités partenaires de ce projet auraient pu s'associer avec des partenaires non universitaires, des entreprises, des fondations ou des ONG. Le choix a été fait de s'en tenir, pour l'instant, à une alliance exclusivement universitaire.

Pour le reste, Vanessa Scherrer indique que Sciences Po et ses universités partenaires ont déjà su donner des gages assez probants en matières d'accès à l'emploi. Encore une fois, Vanessa Scherrer rappelle que cette Université européenne n'a pas vocation à créer une nouvelle « espèce » d'étudiants. Ceux-ci demeureront des étudiants de Sciences Po, de la Bocconi, de l'IUE...

En revanche, grâce à ce que les universités partenaires s'efforcent de bâtir, elle espère que ces étudiants auront une expérience plus riche, un savoir plus diversifié, des apprentissages plus solides, des méthodes plus rigoureuses et fécondes, grâce à la comparaison, au travail en groupe à distance, à de nouvelles mobilités, de nouvelles opportunités. Par exemple en créant, pour la première fois, un espace doctoral en sciences sociales en Europe.

**Frédéric Mion** souhaite compléter en peu de mots les réponses de Vanessa Scherrer en mettant l'accent sur le fait que ce projet a dû être conçu et monté en un temps très bref – ce qui est le propre de ce type d'appels à candidatures –, ce qui a conduit à choisir pour partenaires des universités avec lesquelles les contacts étaient déjà établis et la discussion plus facile à conduire.

Rien n'interdit – et Frédéric Mion pense même que c'est une dimension qui doit être explorée – par la suite, à mesure que le projet s'affinera et évoluera, s'il devait être retenu par les autorités communautaires – de s'interroger sur l'intégration d'autres types de partenaires, notamment du monde de l'entreprise.

**Olivier Duhamel** met au vote la résolution n° 2 sur la candidature de Sciences Po à l'appel à proposition d'Université européenne.

➡ *La résolution est adoptée à l'unanimité.*

**VI. INFORMATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ORDONNANCE RELATIVE AUX MARCHES PUBLICS ET ADOPTION DE LA RESOLUTION POUR LES MARCHES A PASSER A L'AVENIR**

**Arnaud Jullian** rappelle que la FNSP est soumise aux dispositions de l'ordonnance de juillet 2015, relative aux marchés publics et au décret de 2016.

Depuis 2014, plus d'une centaine de marchés publics ont été passés par la FNSP. Ils relèvent, pour l'essentiel, de la gestion des affaires courantes. Ces marchés ont permis de sécuriser juridiquement les approvisionnements de Sciences Po, d'améliorer ses procédures, de rationaliser ses achats au plan économique et de générer d'ores et déjà des économies très significatives du fait de la centralisation, notamment par rapport à la période où chaque direction opérait séparément ses achats.

Les marchés qui relèvent de la gestion des affaires courantes sont passés et sont exécutés par l'Administrateur de la FNSP dans le cadre d'une délégation qui lui a été octroyée en 2016 par le Président de la FNSP.

Par ailleurs, la FNSP passe également des marchés qui ne relèvent pas, au sens strict, de la gestion des affaires courantes. Elle en a passé plusieurs, notamment relatifs au projet de l'Artillerie, après un accord préalable du conseil d'administration dans le cadre de la répartition prévue à l'article 21 des statuts de la Fondation.

Aujourd'hui, dans le contexte d'une accélération des projets de Sciences Po qui ne relèvent pas de la gestion des affaires courantes, qui sont relatifs à l'Artillerie mais, surtout au début du plan Campus 2022 et à l'interface entre les deux projets, Sciences Po a besoin d'une forme d'agilité et de réactivité plus adaptée.

Dès lors, il apparaît très souhaitable de désigner l'Administrateur de la FNSP comme représentant du pouvoir adjudicateur pour la passation et l'exécution des marchés qui ne relèvent pas de la gestion des affaires courantes.

**➡ La résolution est adoptée à l'unanimité.**

*La séance est levée à 16 heures 49.*