

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

SÉANCE DU MERCREDI 19 OCTOBRE 2022

Sommaire

I. Le mot de la Présidente.....	2
II. Le mot de l'Administrateur.....	2
III. Adoption des procès-verbaux du Conseil d'administration du 18 mai 2022 et du Conseil d'administration exceptionnel des 7 et 8 juillet 2022.....	4
IV. Projet de réhabilitation de l'Hôtel de la Meilleraye : approbation de l'engagement de la première tranche du projet et autorisation du dépôt de dossier d'expertise auprès du Rectorat de la région académique d'Ile-de-France	4
V. Désignation d'un membre du Comité d'audit et des rémunérations dans sa formation compétente en matière de rémunérations, en remplacement de Mme Julie de la Sablière.....	12
VI. Désignation d'un membre du Comité d'audit et des rémunérations dans sa formation compétente de finances et d'audit, en remplacement de M. François Delattre	12
VII. Validation des libéralités acceptées dans le cadre des délégations de pouvoirs consenties à la Présidente	13
VIII. Point d'information sur la taxe d'apprentissage	14
IX. Point d'information sur les perspectives d'exécution du budget 2022.....	20
X. Informations et questions diverses	24

MEMBRES PRÉSENTS

Carlo BARONE, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Alexandre BOMPARD, Thierry CADART, Henri de CASTRIES, François DELATTRE, Yannig GOURMELON, Charlotte HALPERN, Sandra LAGUMINA, Henry LAURENS, Raykhant LIANOVA, Alexandre MARIANI, Philippe MARTIN, Véronique MORALI, Régine SERRA, Didier-Roland TABUTEAU, Ethan WERB.

MEMBRES ABSENTS

Audrey AZOULAY, Ramon FERNANDEZ, Gessica JEAN, Christophe KERRERO, Katja LANGENBUCHER, Horatia MUIR WATT, Laurence PARISOT, Pascal PERRINEAU.

Assistaient sans voix délibérative : Mathias VICHERAT, Alban HAUTIER.

Invités : Arnaud JULLIAN, secrétaire général, Caroline JASSON-GRAMUSSET, directrice financière, Emmanuelle DUBRANA-LETY directrice de l'immobilier, Nathalie JACQUET, directrice de la stratégie et du développement (DSD), Catherine BLANC, chargée de mission apprentissage et partenariat à la DSD, Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés, Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes.

La séance, en format hybride, est ouverte à 15 heures sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac.

I. Le mot de la Présidente

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la séance en saluant chaleureusement la mémoire de Bruno Latour, grand professeur émérite à Sciences Po et ancien directeur scientifique. Elle indique qu'un premier hommage, informel et amical, lui sera rendu le jeudi 20 octobre à 19 heures dans l'amphithéâtre Boutmy et ajoute qu'une journée à caractère scientifique lui sera consacrée ultérieurement.

Elle souhaite la bienvenue à Ethan Werb qui siègera conseil d'administration en remplacement d'Hugo Jean, qu'elle remercie pour sa contribution très active aux travaux de ce conseil.

Elle rend chaleureusement hommage à Jeanne Lazarus, qui a été promue directrice de recherche au CNRS et vient donc de quitter la présidence du conseil de l'Institut. Elle ne siègera donc plus au conseil d'administration de la FNSP. Elle précise que Jeanne Lazarus va présider le groupe de travail sur les discriminations.

Elle félicite vivement François Delattre, qui vient d'être nommé ambassadeur de France à Berlin mais qui a bien voulu demeurer membre du conseil d'administration.

Elle indique que plusieurs membres du conseil ont donné des procurations : Gessica Jean à Régine Serra, Katja Langenbacher à Philippe Martin, Laurence Parisot à Véronique Morali, François Delattre et Alexandre Bompard à Henri de Castries, Ramon Fernandez et Didier Tabuteau à elle-même.

Elle cède la parole à Mathias Vicherat.

(Arrivée de Thierry Cadart)

II. Le mot de l'Administrateur

Mathias Vicherat fait le point sur différents éléments d'actualité.

À la rentrée 2022, Sciences Po compte quelque 15 000 étudiants, 326 doctorants et 4 642 enseignants dont 4 213 vacataires. 35 % des étudiantes et étudiants sont aidés pour aménager leurs frais de scolarité. Il y a désormais 198 lycées partenaires dans le cadre des conventions éducation prioritaire. La décision a été prise d'augmenter de 50 % le nombre d'élèves issus de ce parcours dès l'année prochaine, en passant de 170 à 250. 1 260 étudiants sont en échange dans le cadre des partenariats avec 480 universités internationales. Sciences Po propose 63 doubles diplômes dans le monde et en France.

Il se réjouit de la qualité des leçons inaugurales de cette rentrée dont celles de Beate Klarsfeld, de Mohamed Mbougar Sarr et de Delphine Horvilleur.

Mathias Vicherat précise ensuite que plusieurs nominations importantes ont eu lieu depuis la dernière réunion du conseil d'administration. Arancha Gonzáles a été nommée doyenne de l'École des affaires internationales (PSIA), Philippe Martin a été nommé doyen de l'École d'affaires publiques (EAP) et Tommaso Vitale doyen de l'École urbaine.

Sergeï Guriev a été nommé directeur de la formation et de la recherche (DFR), fonction nouvelle à Sciences Po destinée à mieux conjuguer l'enseignement et la recherche. Professeur

des universités à Sciences Po depuis 2013, au département d'économie, Sergei Guriev avait au préalable dirigé la prestigieuse *New Economic School* à Moscou (2004-2013). Conseiller du gouvernement russe au début des années 2010, il a été contraint à l'exil en raison des persécutions et des menaces qu'il subissait pour avoir dénoncé la répression politique et l'autoritarisme de Vladimir Poutine. Entre 2016 et 2019, il a été économiste en chef de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). À son retour à Sciences Po, il a pris la direction des études doctorales en économie et, en juillet dernier, après recommandation d'un comité de recherche, il a été nommé directeur de la formation et de la recherche ; fonction nouvelle et éminente qui a vocation à tisser des liens plus forts et plus étroits entre la recherche et l'enseignement, à établir une politique pédagogique et scientifique conjointes. Les travaux de Sergei Guriev, reconnus mondialement et qui font autorité, portent sur l'économie politique, l'économie du développement, la mobilité du travail et la théorie des contrats. Il a publié dans les plus grandes revues scientifiques de sa discipline. Outre une reconnaissance académique internationale, Sergei Guriev est fréquemment sollicité et consulté par les autorités politiques (nationales et internationales), par des organisations internationales et par des entreprises.

En ce qui concerne les financements, **Mathias Vicherat** évoque l'appel à projets sur les investissements d'avenir (PIA4) remporté par Sciences Po, doté de 16 M€ sur dix ans. Il souligne que Charlotte Halpern a été très active dans la réponse à cet appel proposée par Sciences Po. Ce projet porte sur les transitions environnementales et les transitions numériques.

Il rappelle qu'avec Bruno Latour et Laurence Bertrand Dorléac, Sciences Po a pu réunir la somme nécessaire, pour créer une dizaine de positions de post-doctorants qui feront donc de l'enseignement et de la recherche sur les transitions environnementales ; « post-docs » qui seront recrutés dans les tout prochains mois. C'est une grande satisfaction puisqu'il s'agit vraiment là de mécénat lié à la recherche, aux transitions environnementales et aux limites planétaires.

Sciences Po a aussi été retenue pour la phase 2 de Civica – réseau d'universités européennes – avec une dotation de 5,5 M€, afin de développer une politique européenne en matière de sciences humaines et sociales, et a en outre obtenu 1 M€ en plus de la part d'Erasmus+ pour des bourses étudiantes. Autre sujet de satisfaction, le financement de la Fondation Mastercard pour les étudiants venant d'Afrique a été doublé. Une soixantaine d'étudiants seront désormais soutenus par cette Fondation. Enfin, deux professeurs du département d'économie viennent d'obtenir des financements du conseil européen de la recherche (*ERC grants*).

Mathias Vicherat précise ensuite que l'École « du management et de l'innovation » (EMI) est devenue l'École « du management et de l'impact ». Sa nouvelle maquette pédagogique a été présentée au conseil de l'Institut. Elle permet d'accentuer, sur un principe de distinction et d'approfondissement, les sujets d'ESG (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance), les questions extra-financières et de finances à impacts.

Il indique qu'une journée en hommage à Jean-Paul Fitoussi est prévue le 7 décembre 2022 avec, par ailleurs, un projet de publication. Deux prix Nobel, amis de Jean-Paul Fitoussi, Joseph E. Stiglitz et Edmund Phelps, seront présents.

En conclusion, Mathias Vicherat rappelle qu'à la suite de la présentation de la trajectoire budgétaire pluriannuelle, il avait été proposé que quatre groupes de travail du conseil d'administration soient constitués auxquels se sont joints des membres du comité social et économique (CSE) de Sciences Po, pour discuter, mesurer les contraintes, faire émerger des idées et proposer des diagnostics dans quatre domaines.

- L'immobilier, dans un groupe de travail piloté par la directrice de l'immobilier, Emmanuelle Dubrana-Léty. Une première réunion a eu lieu au début du mois d'octobre

qui a permis de présenter un état des lieux en termes d'occupation des mètres carrés, les solutions d'optimisation, ainsi que l'option de locations qui pourraient être développées afin d'avoir des ressources additionnelles. Aujourd'hui, Sciences Po n'est que très peu actif dans ce domaine, que ce soit sur les sites parisiens ou sur les campus en région puisqu'il n'y a même pas de convention permettant de louer ces espaces. La deuxième séance aura lieu le 9 novembre.

- La première séance du groupe de travail sur la politique de rémunérations et la masse salariale s'est tenue le 20 septembre dernier et a examiné les éléments liés à l'évolution de la masse salariale, les enjeux des dispositifs d'augmentation et de primes et l'évolution des carrières. Une deuxième séance est prévue le 20 octobre.
- Le groupe de travail sur l'accroissement des ressources externes, avec la formation continue d'un côté et le mécénat de l'autre se réunira le 21 octobre pour la formation continue et le 25 pour la levée de fonds. Pour la levée de fonds, l'option de la création d'un fonds de partage est envisagée ; il s'agirait d'une sorte d'*endowment* afin de proposer des logiques d'investissement et de mécénat au sein d'un même véhicule juridique.
- Le groupe sur l'optimisation des dépenses d'enseignement s'est lui aussi réuni. Il y a été question du format des enseignements, du nombre d'heures, de l'allègement des maquettes, de l'harmonisation des tarifs. La prochaine réunion aura lieu le 12 novembre et portera sur des applications concrètes à inventer pour les Écoles et pour le Collège universitaire.

III. Adoption des procès-verbaux du conseil d'administration du 18 mai 2022 et du conseil d'administration exceptionnel des 7 et 8 juillet 2022

➡ Le procès-verbal du conseil d'administration du 18 mai 2022 est approuvé à l'unanimité des membres présents ou représentés.

➡ Le procès-verbal du conseil d'administration exceptionnel des 7 et 8 juillet 2022 est approuvé à l'unanimité des membres présents ou représentés.

IV. Projet de réhabilitation de l'Hôtel de la Meilleraye : approbation de l'engagement de la première tranche du projet et autorisation du dépôt de dossier d'expertise auprès du rectorat de la région académique d'Ile-de-France

Laurence Bertrand Dorléac cède la parole à Emmanuelle Dubrana-Léty, directrice de l'immobilier.

Emmanuelle Dubrana-Léty rappelle que la rénovation du site de la Meilleraye – 56, rue des Saints-Pères – est un projet de toute première importance. A l'origine, deux hôtels particuliers, aux 56 et 58, rue des Saints-Pères, bâtis au XVII^e siècle, ont été réunis et ont connu plusieurs évolutions. La FNSP en a fait l'acquisition par expropriation en 1947. Dans un premier temps elle l'a mis à la disposition de l'École nationale d'administration (ENA) qui trouva là son

premier site autonome. En 1979, lorsque l'ENA s'est déplacée au 13, rue de l'université, Sciences Po s'est installé au 56, rue des Saints-Pères.

Ce bâtiment représente peu de surface à l'échelle du campus – 6 % – mais on y trouve 20 % des salles de cours du campus parisien de Sciences Po. Il abrite de nombreuses activités, notamment associatives – les associations d'étudiants, les organisations syndicales étudiantes – ainsi que les services de la direction de la formation initiale. Il est relié au 27, rue Saint-Guillaume par son jardin.

Emmanuelle Dubrana-Léty donne aux membres du conseil d'administration des détails sur cette opération, qui pèse au total 19,9 M€ mais qui a été organisée par phases afin de pouvoir étaler dans le temps sa mise en œuvre. La réalisation de l'opération a été confiée à l'établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France (EPAURIF) qui a le savoir-faire en matière de maîtrise d'ouvrage déléguée pour réaliser toute l'opération pour le compte de la FNSP, sachant que la première tranche sera le lancement des études de maîtrise d'œuvre.

En plus de son intérêt pour la vie de campus de Sciences Po, c'est un site qui a une grande valeur patrimoniale. Comme il s'inscrit dans le plan de sauvegarde et de valorisation du patrimoine du 7^e arrondissement de la Ville de Paris, il convient d'organiser sa rénovation et sa réhabilitation dans le cadre des prescriptions urbaines propres au plan de sauvegarde, avec une forte attention portée à tous les espaces d'intérêts, que ce soit en façade, dans les salles de cours – qui présentent certains éléments historiques à mettre en valeur et qui, malheureusement, sont aujourd'hui assez vétustes – et le jardin qui relie les deux sites, dont la délimitation n'est plus visible. Lequel est également reconnu d'intérêt patrimonial et comporte des essences végétales à préserver et à valoriser.

Ce bâtiment a connu plusieurs campagnes de travaux dans le temps mais uniquement des campagnes partielles de réaménagement au gré des nouveaux besoins de l'ENA, puis de Sciences Po. Il n'a jamais connu d'opération de restructuration ou de réhabilitation complète. En conséquence, aujourd'hui ce bâtiment présente plusieurs dysfonctionnements, dont certains qu'il convient de traiter de manière très prioritaire, notamment au regard des questions structurelles, des performances énergétiques, de l'accessibilité, de la qualité d'usage et de la remise en valeur des espaces. En revanche, le projet ne comporte pas de volet de transformation en termes d'affectation des espaces et des usages. Il s'agit donc vraiment purement d'une opération de rénovation, de réhabilitation et de remise à niveau du bâtiment. À travers ce projet, Sciences Po souhaiterait également accroître le nombre maximal de personnes qui peuvent être accueillis dans ce bâtiment en tant qu'établissement recevant du public (ERP). Aujourd'hui, le capacitaire est limité à un peu plus de 560 et pourrait atteindre 700 personnes, ce qui donnerait un peu de marge de manœuvre dans l'usage du site.

Il s'agit donc de rendre le bâtiment conforme, de l'inscrire dans une trajectoire de neutralité carbone, et d'améliorer la capacité d'accueil et la qualité des usages.

Pour des questions de contraintes budgétaires et de phasage dans la mise en œuvre – puisque le site est très occupé aujourd'hui – après échanges avec l'EPAURIF, il a d'ores et déjà été décidé de découper les travaux en deux phases.

La première portera essentiellement sur les points suivants :

- la mise en accessibilité, donc dès le jardin entre les deux sites. C'est par là que se fera l'accessibilité parce que la rue des Saints-Pères est très étroite ;
- le volet énergétique et « performanciel » du bâtiment ;
- la remise à niveau des salles de cours ;
- le traitement des affaiblissements structurels, qui fait partie des urgences.

La seconde phase concernera les points suivants :

- la restauration des façades ;
- la restauration patrimoniale de la cour côté rue des Saints-Pères ;
- le traitement de fond de tous les espaces de bureaux qui sont situés côté rue des Saints-Pères.

La première phase se déroulera en 2024-2027 ; la seconde en 2027-2030 (les dates de cette seconde phase sont encore à confirmer). Chaque phase sera elle-même découpée en deux tranches, une tranche d'étude et une tranche de travaux, ce qui permettra à chaque étape de pouvoir se réinterroger sur la faisabilité technique et budgétaire de cette opération.

Aujourd'hui, le conseil d'administration est donc interrogé sur le lancement de cette première tranche de la première phase de travaux, qui consiste uniquement en la réalisation des études de maîtrise d'œuvre et, avant cela, en la mise en concurrence d'équipes de maîtrise d'œuvre ; tranche qui est intégralement financée dans le cadre précédent contrat de plan État-Région (CPER).

Pour la mise en œuvre, comme **Emmanuelle Dubrana-Léty** l'a déjà précisé, le choix a été fait de confier, dans le cadre d'un mandat de maîtrise d'ouvrage déléguée, la réalisation de l'opération à l'EPAURIF, qui présente l'avantage d'être très compétent dans le domaine de l'aménagement universitaire, de bénéficier du savoir-faire, des marchés prévus pour, et des équipes pour pouvoir réaliser très rapidement l'opération. En outre, il met à disposition toutes ses ressources dans le cadre d'un mandat sans contrepartie de rémunération. C'est toute la différence avec un assistant à maîtrise d'ouvrage ou un autre dispositif qui aurait pu être retenu.

Le fait de confier la maîtrise d'ouvrage déléguée à l'EPAURIF ne retire rien aux prérogatives de la FNSP en tant que maître d'ouvrage. C'est bien à la Fondation qu'il appartient de valider, de retenir et de choisir toutes les équipes, toutes les entreprises, le projet en lui-même et, bien sûr, d'arbitrer le détail des travaux et la totalité de l'opération. L'EPAURIF est chargé d'à peu près tout sauf la décision, qui appartient à Sciences Po. En contrepartie, le risque reste entre les mains de la FNSP, à la différence d'un contrat de promotion immobilière comme pour Saint-Thomas où la totalité du risque de l'opération - les aléas, les imprévus, etc. - était à la charge du promoteur, dans le cadre du contrat.

Emmanuelle Dubrana-Léty rappelle une fois encore que le projet de mandat joint au dossier du conseil d'administration porte uniquement sur la première tranche, c'est-à-dire celles des études de maîtrise d'œuvre de la première phase de travaux. Les autres tranches, à l'intérieur des première et seconde phases, sont optionnelles et seront levées en fonction des avis et agréments qui pourront être obtenus et, surtout, du bouclage du plan de financement.

Concernant le plan financier à ce jour, l'opération totalise un montant de 19,9 M€ TTC, ce qui comprend une grande part d'investissements, mais aussi de charges puisque l'opération inclut une opération de relogement, indispensable pour la première tranche de travaux qui se fera en site totalement vidé. Il s'agira de reloger les collaborateurs qui s'y trouvent – une cinquantaine de personnes – et de réorganiser sur d'autres sites l'utilisation des 20 salles de cours. En termes de phasage, la première, celle de pré-étude pré-programmatique, a commencé en 2014. Elle a totalisé 350 000 € engagés, qui ont été financés. La tranche ferme d'études représentera 1 360 000 €, totalement financés dans le cadre du CPER. Cette première phase d'études aboutira à un chiffrage plus détaillé de la première phase de travaux, estimée pour l'instant à 12 M€, mais qui ne sera pas engagée tant que les conclusions ne seront pas présentées. Elle fera donc l'objet d'un nouvel engagement à présenter devant cette instance. Le coût pour la deuxième phase d'études et de travaux, devrait être moindre et s'élever à environ 6 M€.

Si le lancement de la première tranche reçoit l'agrément du conseil d'administration et l'avis favorable du rectorat de la région académique d'Ile-de-France, qui doit donner l'autorisation de lancer ou pas l'opération dans le cadre d'une procédure d'expertise, l'appel à candidatures pour la désignation d'une équipe de maîtrise d'œuvre sera émis à la fin de l'année 2022. Une première phase de recrutement ira jusqu'à la fin du deuxième trimestre 2023. Les conclusions seront présentées au troisième trimestre 2024. C'est à ce moment-là que l'économie du projet pourra être vérifiée ainsi que l'avancement du plan de financement pour la suite d'autre part.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Emmanuelle Dubrana-Léty et lui demande s'il y aura aussi une commission de suivi du projet.

Emmanuelle Dubrana-Léty répond qu'il y aura deux niveaux de suivi. Le suivi général du projet qui est partenarial et qui doit s'installer avec tous les financeurs : l'État, la région Ile-de-France qui est cofinanceur, bien entendu la FNSP et ses éventuels partenaires, mécènes. Puis, à chaque étape, des commissions seront créées en tant que de besoin, notamment pour la désignation de l'équipe de maîtrise d'œuvre – les architectes, les bureaux d'études qui vont travailler sur toute l'opération. Tout cela s'inscrira dans les règlements des commissions d'appel d'offres propres à Sciences Po puisque ce seront bien ses instances qui seront décisionnaires. Elle rappelle que pour l'opération de Saint-Thomas une commission *ad hoc* avait été créée, qui comprenait la direction de Sciences Po, des représentants internes de Sciences Po et des partenaires externes – la Ville de Paris, par exemple. C'est un travail de définition qui doit être entrepris et qui sera validé de manière partenariale.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Raykhant Lianova remercie Emmanuelle Dubrana-Léty pour sa présentation. Celle-ci a mentionné le fait que le bâtiment serait plus accessible, sachant qu'actuellement il ne l'est pas aux personnes à mobilité réduite. Elle souligne qu'aujourd'hui plusieurs étudiants n'y ont pas accès et ne peuvent choisir les cours qui y ont lieu. C'est pourquoi elle salue très positivement les travaux qui rendront ce bâtiment plus accessible.

Par ailleurs, elle voudrait savoir si, après les travaux, les personnes en fauteuil roulant pourront jouir pleinement du jardin, ou s'il est simplement prévu qu'elles puissent le traverser et aller directement au 56.

Emmanuelle Dubrana-Léty confirme que, malgré la présence d'ascenseurs dans ce bâtiment, il n'est pas accessible aux personnes en fauteuil – il l'est pour des personnes souffrant d'autres formes de handicap. Pour ce qui est de l'affectation des cours, si une étudiante ou un étudiant choisit un cours qui l'intéresse, le pôle planning de Sciences Po déplace le cours dans une autre salle. Chaque année, en début de programmation, il y a une période d'ajustement durant laquelle tous les cours qui nécessitent de l'accessibilité sont repositionnés. Mais, effectivement, 20 % des salles de cours ne sont pas accessibles aux personnes à mobilité réduite.

Quant au réaménagement du jardin, elle souligne que ce point va être très complexe parce que, plus que tout autre lieu à l'intérieur du 27 et du 56, c'est un espace très préservé du point de vue patrimonial. L'architecte des bâtiments de France (ABF) a d'ores et déjà fait savoir qu'il accorderait une très grande attention à la manière dont ce jardin sera adapté, ce qui veut dire ne pas le transformer en profondeur, en respectant l'histoire et son principe d'aménagement actuel.

Aujourd'hui, la partie basse du jardin côté 27 est accessible, puisqu'un élévateur pour personne à mobilité réduite y est installé, mais, en effet, on ne peut pas progresser vers le haut. Emmanuelle Dubrana-Léty ne peut dire aujourd'hui quelle forme prendra l'accessibilité vers le 56, rue des Saints-Pères, mais tout ce qui pourra permettre d'étendre l'accessibilité sera mis en œuvre dans la limite du dialogue patrimonial.

Raykhant Lianova demande si, lorsqu'un élève en fauteuil choisit un cours qui se tient dans l'amphithéâtre Chapsal, il serait possible de déplacer ce cours vers un amphithéâtre plus accessible.

Emmanuelle Dubrana-Léty répond que la question des amphithéâtres est plus complexe parce qu'il y a peu d'amphithéâtres équivalents à Chapsal.

Chapsal est un amphithéâtre partiellement accessible – cela dépend quand même de la forme de handicap. De manière compensatoire – même si ce n'est pas une solution idéale – des dispositions ont été mises en place pour pouvoir suivre le cours à distance.

Henri de Castries demande quand le budget présenté a été évalué. Il souligne que ces derniers mois, le dérapage des coûts de construction est considérable. Sera-ce vraiment 19,9 M€ ? Cela pourrait être beaucoup plus.

En outre, s'il comprend parfaitement la logique du séquençement par tranches, qu'advient-il si, pour une raison ou une autre, il fallait interrompre le chantier, au moins après la première tranche ? Le bâtiment serait-il utilisable ? Le séquençement permet d'étaler la charge financière, mais permet-il de remettre en usage le bâtiment petit à petit ?

Emmanuelle Dubrana-Léty précise que le budget a été réévalué juste avant l'envoi du dossier au conseil d'administration. À travers les travaux en cours au 30, rue Saint-Guillaume, ses services ont déjà constaté l'augmentation forte des prix. Pour le chantier du 56, rue des Saints-Pères, le poids de l'actualisation pris sur chaque année d'opération a été reporté sur la deuxième tranche. À ce stade, le périmètre des travaux de la deuxième phase a été réduit. Si les prix devenaient raisonnables à nouveau lors de la phase de 2027-2028, Sciences Po aurait plus de latitude pour faire les travaux dans la deuxième phase.

Mais une augmentation forte des coûts du bâtiment, telle qu'elle est observable aujourd'hui, a bien été prise en compte. Elle serait de 6 % par an, ce qui n'a pas été vu depuis au moins dix ans.

En réponse à la seconde question, elle précise que la première phase de travaux s'effectuera en site totalement vidé, mais à sa livraison Sciences Po réinvestira totalement le bâtiment et le remettra en fonctionnement. La deuxième phase de travaux – beaucoup plus modeste – se fera en site occupé, avec des relogements partiels ; il s'agira alors de travaux dans les bureaux, ce qui facilitera la logistique de l'opération.

Véronique Morali pose la question plus large de la planification de toutes les opérations de rénovations à Sciences Po.

Emmanuelle Dubrana-Léty indique que l'opération du 56, rue des Saints-Pères est aujourd'hui absolument prioritaire en termes de rénovation. Aucune autre opération de cette envergure n'a été prévue au cours de cette période. Il y aura probablement des opérations très partielles permettant de travailler sur la performance énergétique des bâtiments, mais qui seront programmées en fonction des financements disponibles, notamment dans le cadre des appels à projets lancés par l'État sur le développement durable et la transition écologique. Par exemple, pour le bâtiment du 13, rue de l'Université, qui a fait l'objet de rénovations partielles, il serait possible de continuer à travailler, notamment sur la façade, mais sans engager d'opérations lourdes nécessitant l'évacuation complète du bâtiment.

Pour être en cohérence avec les groupes de travail sur l'utilisation des espaces, **Véronique Morali** demande si lors de la réflexion sur la rénovation d'un bâtiment on prend bien en considération les évolutions vers le *flex-office* et toutes les nouvelles formes d'organisation du travail.

Mathias Vicherat répond par l'affirmative et ajoute qu'à propos de la transition énergétique écologique, un audit énergétique de tous les bâtiments va être réalisé puisque, au cours du premier trimestre, Sciences Po veut établir une trajectoire zéro carbone – qui, évidemment, impliquera de la compensation. Au 27, rue Saint-Guillaume il n'y a pas une performance énergétique satisfaisante ; il faut donc prévoir des travaux en fonction de la trajectoire carbone qui sera définie. Ce sera un gros sujet du premier trimestre qui, en conséquence, impliquera tout un phasage de travaux en matière de performance énergétique.

Philippe Martin revient sur la question du financement. Il a compris que c'était une opération en coordination avec le rectorat. Est-ce entièrement à la charge de la Fondation ou une partie va-t-elle être prise en charge par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche (MESR) ou par le rectorat ? Il avait cru comprendre qu'il y avait un budget du MESR pour la rénovation des campus.

Emmanuelle Dubrana-Léty précise qu'aujourd'hui, 7 M€ sont budgétés sur la première phase de travaux. Dans ces 7 M€, il y a des crédits de l'État pour la mise en sécurité et l'accessibilité des bâtiments. En outre, il y a les précédents et le nouveau contrat de plan État-Région. C'est donc la région qui vient financer au titre du contrat, avec une convention à signer. Il faut poursuivre le bouclage du plan de financement, mais elle pense que les études d'ensemble de cette opération permettront d'aller chercher davantage de sources de financement, avec un projet qui sera plus concret et mieux défini.

Thierry Cadard a noté qu'Emmanuelle Dubrana-Léty a fait référence à des problèmes de structure du bâtiment. Sont-ils urgents ou laissent-ils un peu de temps ?

Emmanuelle Dubrana-Léty répond que ce sont bien des problèmes sérieux, qu'il faut traiter, mais qui ne mettent pas en danger la vie des personnes. Il n'y a pas, par exemple, de risque de rupture. Il s'agit plutôt d'un problème de résistance au feu, qui est parfaitement identifié et connu, y compris des commissions de sécurité. Sciences Po est dotée d'une équipe de sécurité à demeure au 27, rue Saint-Guillaume et au 56, rue des Saints-Pères, 24 heures sur 24, qui

dispose de mesures compensatoires en connaissance de cause. Mais elle confirme que ces problèmes de structure du bâtiment doivent être traités.

Ethan Werb constate qu'en annexe du rapport d'expertise on ne trouve pas le rapport de performance énergétique du bureau Veritas. Est-ce normal ? Quels sont les objectifs dans ces domaines ?

Par ailleurs, concernant la continuité des activités pédagogiques pendant les travaux, notamment en coordination avec la rénovation du 30, rue Saint-Guillaume, il s'interroge sur ce que cela va changer concrètement en termes de capacité d'accueil. Quel est le taux actuel d'occupation des locaux ? Ceci afin de savoir si, en termes d'espace total d'enseignement, Sciences Po va rester sur quelque chose de stable ou si les enseignements vont se dérouler avec 20% de salles de cours en moins pendant 14 mois. Comment la continuité pédagogique pendant les travaux va-t-elle être assurée ?

Emmanuelle Dubrana-Léty indique que toutes les annexes, en raison de leur volume, n'ont pas été jointes au dossier qui a été adressé aux membres du conseil et qui les mentionne, mais elle va bien entendu leur faire parvenir.

Elle précise qu'en termes de démarche environnementale Sciences Po va s'inscrire dans une démarche régionale des bâtiments durables franciliens. Il s'agissait d'abord de tester le label « Effinergie patrimoine » – parce que l'expérimentation est en phase de test. Elle ajoute que, dans la restauration patrimoniale, il est malheureusement impossible de s'inscrire dans un label, puisque la restauration vient un peu amender les possibilités de performance énergétique. En l'espèce, il ne sera pas possible de tester ce label parce que l'opération est « phasée » et qu'il n'y a pas la possibilité d'expérimenter en deux phases. La démarche dans laquelle Sciences Po va s'inscrire sera donc globale, elle consistera à travailler à la fois sur la performance énergétique pure – mais qui n'est qu'un volet de l'environnement – et sur toute la chaîne environnementale de l'opération, depuis sa conception jusqu'à sa livraison, en comprenant le tri des déchets, les matériaux, etc.

La capacité à objectiver les économies d'énergie et la diminution d'émissions de CO2 sera affinée dans le cadre des études. Il s'agit, comme l'a dit Mathias Vicherat, de déterminer une trajectoire de diminution carbone et d'amélioration énergétique.

Concernant la réorganisation de la programmation des cours pendant les travaux, elle indique qu'à la fin des travaux au 30, rue Saint-Guillaume, huit nouvelles salles seront disponibles pour la prochaine rentrée universitaire 2023-2024, sur des formats à peu près identiques à ceux du 56. Quatre espaces de travail du 199, boulevard Saint-Germain seront transformés en salles de cours, qui viendront compenser également cette perte temporaire d'espaces. Cela fera donc douze sur vingt. Pour les huit salles manquantes, le planning saura trouver des solutions sachant que, par le passé, à plusieurs reprises, Sciences Po a loué des salles à l'extérieur pour compenser de tels manques. Cela a été inclus dans le budget de charges qui a pris en considération le relogement des équipes mais aussi la réservation de salles externes.

Régine Serra indique qu'Emmanuelle Dubrana-Léty va quitter prochainement Sciences Po. Elle souhaite, au nom des personnels de Sciences Po, la remercier très chaleureusement pour son engagement et tout son accompagnement dans ce grand chantier qui a été celui de Saint-Thomas, mais pas seulement ; il y a eu le 28, rue des Saints-Pères et tout ce qui est en cours aujourd'hui.

Laurence Bertrand Dorléac ajoute que c'est peu dire que Sciences Po lui doit beaucoup dans la magnifique conduite des travaux. Elle la salue chaleureusement pour tout ce qu'elle a accompli au sein de l'établissement.

Didier Tabuteau a noté que dans l'article 7 de la convention avec l'EPAURIF sur la façon dont Sciences Po sera informé de l'avancement des travaux, des évolutions des différents aspects du projet, il y a une formule un peu elliptique par rapport à ce que l'on trouve habituellement : « *L'EPAURIF fournira lors de chaque comité de pilotage un bilan financier prévisionnel actualisé du projet...* » – ce qui est bien – « *...et une analyse des risques* ». Il voudrait qu'on précise ce que serait cette « analyse des risques » ? S'agit-il uniquement de risques financiers ou également de risques techniques liés au chantier ? Sur ce deuxième aspect comme sur le premier, il considère qu'il est important que l'EPAURIF puisse informer le comité de pilotage des risques qui s'attachent à l'avancement des différentes tranches du projet.

Emmanuelle Dubrana-Léty répond qu'il s'agit bien des risques de toutes natures. Il y a les risques financiers, qui généralement sont une conséquence de tous les autres risques que sont les aléas de toute opération : techniques, organisationnels, logistique, de décalage de chantier, etc.

Dans ce mandat, il n'est mentionné qu'une « analyse des risques » parce que, comme elle l'a indiqué précédemment, dans le cas présent la FNSP garde la pleine responsabilité de l'opération et de ses conséquences. C'est donc bien à la Fondation et aux instances qui animeront le suivi de cette opération de déterminer, au regard de cette analyse, quel scénario sera retenu.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la **résolution n°1**.

« **Article 1^{er}** : Le conseil d'administration approuve la dépense de 1 360 000 euros, toutes taxes comprises, relative à la réalisation de la première tranche du projet de rénovation de l'Hôtel de la Meilleraye, ainsi que la signature d'une convention de mandat de maîtrise d'ouvrage avec l'EPAURIF, et plus généralement toute documentation nécessaire à la prise d'effet de cette convention. »

Il est procédé au vote à main levée.

➡ Le conseil d'administration adopte à l'unanimité de ses membres présents ou représentés cet article.

« **Article 2** : Le conseil d'administration autorise le dépôt du dossier d'expertise du projet de rénovation de l'Hôtel de la Meilleraye auprès du rectorat de la région académique d'Île-de-France et donne, à cet effet, tous pouvoirs à la Présidente ou à l'administrateur de la Fondation. »

Il est procédé au vote à main levée.

➡ Le conseil d'administration adopte à l'unanimité de ses membres présents ou représentés cet article et la résolution n°1.

V. Désignation d'un membre du comité d'audit et des rémunérations dans sa formation compétente en matière de rémunérations, en remplacement de Mme Julie de la Sablière

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que le comité d'audit et des rémunérations dans sa formation compétente en matière de rémunérations est composé de quatre personnes désignées par le conseil d'administration parmi ses membres non-élus, n'ayant pas la qualité de salarié de la FNSP ou de fonctionnaire en activité à l'IEP de Paris. Ce comité est ainsi composé d'elle-même, d'Henri de Castries, de Sandra Lagumina, de Véronique Morali, et de Julie de la Sablière qu'il convient de remplacer puisqu'elle ne siège plus au sein du conseil d'administration où elle a été remplacée, en mai dernier, par Yannig Gourmelon au titre des représentants élus des chargés d'enseignement à l'Institut d'études politiques de Paris.

Elle ajoute que Laurence Parisot, qui n'a pu être présente aujourd'hui, présente sa candidature pour être membre du comité des rémunérations.

Elle demande s'il y a d'autres candidates ou candidats. (*Il n'y en a pas*).

Elle soumet donc au vote la **résolution n°2**.

« Le conseil d'administration désigne au sein du comité d'audit et des rémunérations compétent en matière de rémunérations Mme Laurence Parisot en remplacement de Mme Julie de la Sablière dont le mandat a pris fin le 4 avril 2022. »

(*Il est procédé au vote à bulletin secret, puis au dépouillement*).

- ➡ Le conseil d'administration approuve à la majorité de ses membres présents ou représentés la résolution.

VI. Désignation d'un membre du comité d'audit et des rémunérations dans sa formation compétente en matière de finances et d'audit, en remplacement de M. François Delattre

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que le comité d'audit et des rémunérations dans sa formation compétente en matière de finances et d'audit est composé de la façon suivante : le président de la Fondation nationale des sciences politiques ; quatre membres désignés par le conseil d'administration au sein du collège des représentants des fondateurs – actuellement Audrey Azoulay, Ramon Fernandez, Laurence Parisot et François Delattre - ; un membre désigné par le conseil d'administration au sein du collège des représentants élus des enseignants et des chercheurs – actuellement Carlo Barone - ; un membre désigné par le conseil d'administration parmi les élus du collège des représentants du personnel de la FNSP-actuellement Régine Serra. Comme elle l'a précisé précédemment, les nouvelles fonctions de François Delattre ne lui permettront plus de siéger dans ce comité.

Elle demande qui se présente.

Yannig Gourmelon présente sa candidature. Il précise qu'il a été diplômé de Sciences Po en 1995 et deux fois élu - en 2019 puis en 2022 – au conseil de l'Institut et qu'il a la charge de deux conférences de méthodes, l'une sur la Chine, l'autre sur le conseil en stratégie, qui est sa

spécialité. Il est associé au sein du Cabinet McKinsey et l'était auparavant chez Roland Berger. Il serait ravi de s'impliquer plus avant, si les membres du conseil lui font confiance.

Laurence Bertrand Dorléac demande s'il y a d'autres candidates ou candidats ?

(Il n'y en a pas).

Elle soumet donc au vote la **résolution n°3**.

« Le conseil d'administration désigne au sein du comité d'audit et des rémunérations dans sa formation compétente en matière de finances et d'audit, M. Yannig Gourmelon, en remplacement de M. François Delattre, démissionnaire. »

(Il est procédé au vote à bulletin secret, puis au dépouillement).

➡ Le conseil d'administration approuve à l'unanimité de ses membres présents ou représentés la résolution.

VII. Validation des libéralités acceptées dans le cadre des délégations de pouvoirs consenties à la Présidente

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Arnaud Jullian, secrétaire général de Sciences Po.

Arnaud Jullian rappelle que, dans sa résolution du 11 décembre 2019, ce conseil avait décidé de modifier les délégations du conseil à la Présidente et d'autoriser celle-ci à accepter les libéralités dans la limite de 1 M€, en considérant néanmoins que la FNSP devait rendre compte a posteriori des libéralités acceptées.

L'objet de la présente délibération est de valider les libéralités qui ont été acceptées par la FNSP en 2021 et 2022, pour environ 35 M€. Dans cette liste, deux des donations sont supérieures à 1 M€, mais chacune a déjà fait l'objet d'un passage devant le conseil d'administration. Toutes les autres sont d'un montant inférieur.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la **résolution n°4**.

« Le conseil d'administration valide les libéralités acceptées par la Fondation et présentées dans la note synthétique qui lui a été remise, dans le cadre des délégations de pouvoirs qu'il a consenties à la Présidente, en application de la résolution du 11 décembre 2019. »

Il est procédé au vote à main levée.

➡ Le conseil d'administration approuve à l'unanimité de ses membres présents ou représentés la résolution.

VIII. Point d'information sur la taxe d'apprentissage

Laurence Bertrand Dorléac remercie Thierry Cadart de lui avoir proposé ce point de l'ordre du jour et engage les autres membres du conseil à faire de même lorsqu'ils ont des curiosités particulières.

Elle cède la parole à Nathalie Jacquet, directrice de la stratégie et du développement (DSD) et à Catherine Blanc, chargée de mission apprentissage et partenariat à la DSD.

Nathalie Jacquet précise que la mission apprentissage est « logée » à la DSD, mais que c'est évidemment une mission qui a vocation à être transversale, puisqu'il s'agit d'abord d'un dispositif pédagogique. Catherine Blanc, qui travaille à ses côtés pour piloter cette mission, rassemble les éléments, facilite le dialogue, coordonne les réflexions, sur tous ces points. Elles vont toutes deux présenter les versants pédagogique et financier de la question de l'apprentissage.

Les étudiants en apprentissage bénéficient d'un double statut, ce sont des alternants qui travaillent en entreprise et qui poursuivent leur scolarité à Sciences Po. Ce double statut leur permet de bénéficier des avantages d'un salarié et d'un étudiant. Ils peuvent ainsi acquérir une indépendance financière, puisque le coût de la formation est pris en charge et que les étudiants et les étudiantes perçoivent un salaire qui, selon leur âge, varie d'un pourcentage du SMIC à un SMIC entier, voire à plus que le SMIC puisque, dans certaines entreprises et branches professionnelles, des dispositions leur permettent de gagner jusqu'à 2 000 € par mois.

Le diplôme délivré *in fine* est exactement le même que pour un étudiant qui ne suit pas l'apprentissage. Aujourd'hui, il n'y a pas unicité dans les rythmes d'apprentissage dans les écoles de Sciences Po. Il peut exister une alternance à la semaine, à la quinzaine ou au mois entre l'école et l'entreprise.

Le grand intérêt pour les étudiants, pédagogiquement parlant, est qu'il leur est offert de mettre aussitôt en pratique dans l'entreprise ce qu'ils apprennent en cours. C'est donc une accélération de l'acquisition des compétences professionnelles, qui est reconnue par toutes les études, notamment en neurosciences. C'est aussi l'occasion de pouvoir intégrer à leurs CV deux ou trois ans d'expérience professionnelle en cours de formation.

Enfin, naturellement, en termes d'insertion professionnelle, cela facilite beaucoup les choses puisqu'une majorité d'entre eux sont embauchés par l'entreprise dans laquelle ils ont fait leur alternance – les études le montrent.

Il y a actuellement 410 élèves de Sciences Po en apprentissage ; ils sont tous en master. Ces 410 apprentis sur 1 630 étudiants en deuxième année de master constituent donc 25% d'une promotion. Dans ce dispositif, 112 étudiants sont boursiers. Huit masters dans quatre écoles ont des étudiants inscrits en apprentissage. Les plus gros effectifs sont dans l'École d'affaires publiques (EAP) ; 124 apprentis sont répartis dans quatre masters de l'École du management et de l'impact (EMI) ; 31 à l'École urbaine, qui a commencé plus récemment, et une quarantaine à l'École de journalisme. À part le cas de l'École de journalisme, ces étudiants sont en alternance au cours de leur deuxième année de master.

Le nombre d'apprentis à Sciences Po n'a cessé de croître lors des quinze dernières années. La direction de Sciences Po n'avait pas donné d'instructions particulières et a laissé se déployer les initiatives des écoles. En revanche, elle a négocié avec les organismes qui régulent l'apprentissage en France afin d'avoir des places qui correspondaient aux besoins qui s'exprimaient dans l'institution.

Pour les prochaines années, l'École de droit et l'École des affaires internationales préparent des maquettes pédagogiques compatibles avec les spécificités de l'apprentissage.

Concernant la partie financière, en 2022-2023 le financement moyen du coût de l'apprentissage est d'environ 13 500 € par étudiant, comparé à un droit moyen de scolarité qui aurait été acquitté en moyenne par les étudiants en M2 de 4 799 €, qui est le niveau de droits acquittés par ces mêmes étudiants en M1.

Le coût de la formation est le niveau déposé auprès des autorités de tutelle, fixé il y a longtemps. Il est réajusté année après année, mais il n'est pas équivalent au montant maximum des droits de scolarité en M2, qui est de 18 250 €.

Comment la prise en charge des coûts de l'apprentissage est-elle structurée ?

Dans le secteur privé et dans les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), il y a plusieurs opérateurs de compétences (OPCO) avec différents niveaux de prise en charge. Un reste à charge est désormais demandé aux entreprises alors que, jusqu'à il y a dix-huit mois, Sciences Po ne le faisait pas. Pour les employeurs publics, il n'y a pas d'OPCO – sauf exception.

Le total du financement de l'apprentissage en 2022-2023 se monte à 5,5 M€. Les OPCO ont déjà annoncé un premier « coup de rabot » qui, selon les branches professionnelles et les organismes, va de 4 à 20 % du coût de la formation. Les effets d'érosion pour Sciences Po vont se manifester à partir de 2024. La baisse de la prise en charge des OPCO devrait être à hauteur de 26 %. Le financement moyen par apprenti, en gardant le même niveau de reste à charge des entreprises, va passer de 13 000 à 10 000 € par étudiant et par an ; sachant que le droit moyen qu'ils auraient acquitté serait de 4 ou 5 000 €. Un nouveau « coup de rabot » de 10% supplémentaires est annoncé dans les mois qui viennent.

On ignore encore jusqu'à quel point le financement du reste à charge des entreprises est élastique. À ce propos, **Nathalie Jacquet** souligne que Catherine Blanc a fait un travail extraordinaire pour convaincre les entreprises d'aider à financer un dispositif qu'elles plébiscitent par ailleurs.

En outre, 1 M€ est collecté chaque année par les services de la DSD auprès des entreprises, sur une partie de leur budget qui est libre et qu'elles peuvent affecter à l'établissement de leur choix dans le cadre de la taxe d'apprentissage. Cela correspond à 13% de l'assiette et c'est indépendant du nombre d'apprentis. L'année prochaine, les modalités de collecte de ces 13% vont changer. Les entreprises vont devoir passer par un portail de type Parcoursup et, apparemment, il y aura un temps d'appropriation un peu long et laborieux. C'est pourquoi la DSD a fait des hypothèses budgétaires prudentes.

Nathalie Jacquet conclut que la cellule de pilotage de l'apprentissage, que coordonne la DSD, réunit toutes les parties prenantes à Sciences Po (écoles, secrétariat général, direction de la formation initiale) pour y débattre des enjeux des modalités de l'alternance, de la grande question de régulation des effectifs, des questions organisationnelles, etc.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Nathalie Jacquet et ouvre la discussion

(Départ de Mme Lagumina)

Thierry Cadart remercie Nathalie Jacquet qui a abordé toutes les questions qui l'intéressent, dont certaines, pense-t-il, mériteront de prolonger la réflexion, parce qu'elles touchent à un vrai sujet d'équilibre, qui a été tout à fait bien documenté.

Nathalie Jacquet a insisté à juste titre sur l'équilibre financier, mais il y a aussi un équilibre d'essence même de Sciences Po par rapport à ses objectifs pas seulement pédagogiques, mais aussi de son rôle sociétal autour de cette question-là. Thierry Cadart considère qu'il faut aussi trouver ce point d'équilibre.

Il a noté avec intérêt une volonté de pilotage global, qui à son avis est tout à fait nécessaire. Les différents avantages de ce mode de formation ont bien été détaillés, en particulier pour les étudiants. En souriant, il ajoute que cela donne en plus des droits pour la retraite.

Thierry Cadart conclut sur un point qui a été soulevé dans la partie un peu prospective de l'exposé, celui de ce qui pourrait être fait pour développer ce type de voie d'apprentissage pour certains publics. Il ne plaide pas pour qu'on l'interdise à tel ou tel public, mais considère qu'aller prospecter du côté des élèves boursiers serait vraiment très intéressant, parce qu'il y a là une réponse en termes de situation financière de ces étudiants, mais il y a aussi la question des réseaux qui, pour ce type d'étudiants, est généralement moins développée. Le passage par l'apprentissage – donc le lien avec l'entreprise – est sans doute une bonne façon de les aider.

Alexandre Bompard remercie à son tour Nathalie Jacquet et veut poser une alternative simple.

Soit Sciences Po continue à faire ce qu'elle fait mais un peu mieux, selon l'approche artisanale, c'est-à-dire développer ce que les autres feront eux-aussi mieux et continuera donc à avoir le même niveau dans ce domaine-là. Il n'y a pas une entreprise qui se dit : « *Tiens, dans ce domaine-là, dans la capacité d'avoir des élèves en alternance, des élèves apprentis, Sciences Po est très en avance* ». D'ailleurs, quand on affecte le pourcentage de taxes, en réalité, s'il n'y a pas un lien avec l'école, cela ne se fait pas parce qu'on se dit : « *C'est une école qui est très en avance sur ce sujet* ». C'est un premier parti d'équilibre qu'il comprend.

Soit – mais cela relève vraiment d'un choix de nature politique - l'alternance est utilisée comme un axe de différenciation très fort de l'école, qui correspond à ce qu'elle veut faire, et décide de mettre l'accent sur ce point-là. C'est un axe de communication, de différenciation, etc.

Il considère que cette question doit être posée en ces termes sinon, un objectif pourrait être désigné en se donnant les moyens de l'autre, ou l'inverse. De son point, de vue, c'est une vraie question pour la direction de Sciences Po. Soit elle fait comme les autres, un peu mieux, en conservant les grands équilibres, soit elle se différencie, et c'est un des axes de différenciation pour les élèves qui rejoignent Sciences Po et pour les entreprises qui les accueillent.

Alexandre Mariani demande s'il y a des conditions de nationalité à l'apprentissage. Est-ce réservé aux ressortissants français ou est-ce ouvert aux européens ou aux étrangers ?

Catherine Blanc répond qu'il n'y a pas de condition de nationalité mais simplement, comme tout travailleur, une autorisation de travail avec une carte de séjour, que généralement les étudiants ont quand ils entrent à Sciences Po. Elle ajoute qu'un texte officiel récemment publié permet aux étudiants de pouvoir faire de l'apprentissage dès le M1. Jusqu'à présent, il était prévu que les étudiants aient au moins une année de scolarité à Sciences Po pour pouvoir faire de l'apprentissage, et ce, quelle que soit leur nationalité.

Alexandre Mariani relève que ce point est très important, parce que si on considère à la fois les aspects d'organisation des maquettes pédagogiques et les questions financières, cela peut effectivement être aussi un excellent outil de promotion de Sciences Po en France et à l'international. Même si des questions de langue peuvent se poser, pas pour toutes les entreprises, mais pour une majorité d'entre elles.

Philippe Martin note qu'il n'est pas du tout assuré que l'apprentissage – en tout cas dans la situation actuelle étant donné la structure un peu spécifique des droits d'inscription à Sciences Po – ait un impact positif pour l'institution.

D'un point de vue pédagogique, l'apprentissage est très cohérent avec l'identité de Sciences Po, et des écoles qui sont des écoles professionnalisantes. Il n'y a aucune contradiction ; au contraire, c'est quelque chose qui à son avis est très fortement ancré dans l'identité de l'institution. Il ajoute que les étudiants qui sont en apprentissage font souvent plus d'heures de cours que ceux qui ne le sont pas, puisqu'ils ne font pas de stage en deuxième année ; ils prennent donc des cours sur le second semestre de la deuxième année.

Par ailleurs, et c'est en lien avec la question de la structure particulière des droits d'inscription à Sciences Po et de son ambition sociale, une question se pose : qui sont ceux qui vont en apprentissage ? La réponse a été donnée. En économiste, il avait l'inquiétude que ceux qui paient 18 000 € et à zéro lorsqu'ils sont en apprentissage soient ceux à qui soit donnée une incitation d'aller en apprentissage, ce qui ne serait pas exactement le bon objectif. Il invite donc à la vigilance sur ce point. Pour les étudiants, il y a potentiellement des contraintes en termes informationnels, voire une contrainte financière puisqu'ils n'ont plus de bourse quand ils sont en apprentissage. Il faut bien étudier dans quelle mesure il pourrait y avoir des barrières à aller en apprentissage pour les étudiants boursiers.

Enfin, il y a un problème plus macro – en lien avec les réformes qui vont venir sur l'apprentissage – il s'agit là d'un système qui doit être réformé, et en particulier pour Sciences Po. Il a bien compris qu'il n'était pas possible de demander le delta, ce qui signifie qu'un étudiant qui payait 18 000 € ne paye rien une fois qu'il est en apprentissage. C'est là vraiment spécifique à la structure des droits d'inscription de Sciences Po. En quelque sorte, il y a là une incitation aux étudiants des familles riches à aller faire de l'apprentissage. Il faudrait donc que Sciences Po fasse partie des discussions sur l'évolution de l'apprentissage, faute de quoi son ambition sociale et pédagogique pourrait être profondément contredite.

Nathalie Jacquet répond que, concernant les étudiants boursiers et le fait qu'ils auraient potentiellement beaucoup à perdre à aller en apprentissage, tel n'est pas le cas puisque la somme maximale annuelle que les boursiers peuvent percevoir – à savoir 10 500 € de bourse pour le niveau 7 – est inférieure à ce qu'ils pourraient percevoir en rémunération, en outre les bourses sont versées sur 10 mois alors que la rémunération de l'apprentissage se déroule sur 12, voire 13 mois.

Charlotte Halpern indique qu'elle a eu la chance de pouvoir observer cette question de près lorsqu'elle était responsable scientifique du master « Stratégie territoriale et urbaine » à l'École urbaine. Elle pose trois questions.

Elle a noté qu'environ 25 % des étudiants de Sciences Po sont concernés par l'apprentissage. A-t-on une idée du pourcentage d'étudiants qui seraient potentiellement intéressés par ce dispositif mais qui n'y parviennent pas ? Parce qu'elle croit que la recherche de l'entreprise est

de leur propre fait, il y aurait donc probablement plus d'étudiants intéressés que ceux qui y parviennent.

Catherine Blanc précise que 99 % des étudiants qui choisissent de faire l'apprentissage en M2 ont leur contrat dès le mois d'août. Elle ajoute qu'il y a plus de demandes d'entreprises que d'étudiants disponibles.

Charlotte Halpern avait l'impression qu'en mars-avril, des étudiants étaient intéressés mais qu'ils n'arrivaient pas à trouver des entreprises dans leur domaine.

Catherine Blanc répond que la campagne d'apprentissage commence en janvier-février. Le gros des opérations se déroule plutôt en mars-avril-mai. Ensuite, la signature des contrats s'opère en général en juillet-août, parce que les étudiants veulent être tranquilles avant de partir en vacances.

Charlotte Halpern constate que la situation a changé et se réjouit de savoir que les étudiants sont mieux accompagnés dans ce processus, parce que chacun n'a pas nécessairement les réseaux pour trouver les entreprises propres à leurs domaines. Par ailleurs, pour ceux qui ne résident pas en région parisienne, il y a le problème de la localisation.

Concernant les questions pédagogiques, elle approuve ce que vient de dire Philippe Martin, ces étudiants travaillent beaucoup plus et pour certains d'entre eux c'est extrêmement lourd. C'est aussi là qu'intervient le cousu-main dans l'accompagnement pédagogique mis en place pour faciliter l'articulation entre la vie en entreprise et la vie en cours le reste de la semaine, avec des temporalités, des rythmes, des attentes qui sont totalement différents, un positionnement mais aussi une posture qui n'est pas tout à fait la même. Il y a sans doute encore beaucoup à faire de ce côté sur la manière de communiquer aux étudiants. Par exemple, comment procéder face à des étudiants en apprentissage qui demandent à avoir tous leurs enseignements à distance ?

Enfin, Charlotte Halpern a beaucoup apprécié ce que Nathalie Jacquet a dit sur l'importance d'avoir une discussion transversale au sein de l'établissement, surtout si cela devient un marqueur de l'activité de Sciences Po. Cela aurait des implications extrêmement fortes sur les maquettes et sur le suivi pédagogique de ces étudiants. Par le passé, on a peut-être sous-estimé les bouleversements que cela pourrait avoir et, notamment, la nécessité de mettre en place un second parcours. Lorsque cela touche plus d'un tiers d'une cohorte d'étudiants dans une même formation, il faut repenser intégralement à la fois la répartition entre les fondamentaux et les enseignements techniques.

Carlo Barone relève que les données de l'enquête sur les diplômés de Sciences Po indique que l'insertion professionnelle des apprentis est plus rapide que celle des autres étudiants. Il s'interroge, les indicateurs d'insertion professionnelle sont-ils également positifs au niveau des salaires, du niveau de qualification ? Il pose cette question parce que ce qui est montré sur l'insertion professionnelle est en ligne avec ce qu'indiquent plusieurs autres pays européens, en revanche, dans un certain nombre de pays, lorsque l'on regarde à plus long terme les salaires et les niveaux de qualification, les résultats ne sont pas toujours aussi positifs.

Par ailleurs, il a bien compris qu'offrir cette option aux boursiers et aux étudiants à faibles revenus est intéressant pour Sciences Po. Il invite à veiller à éviter que cette option ne soit pas

trop marquée socialement, à ce que ce ne soit pas une forme de ségrégation pour les étudiants à faibles revenus, et cela pour plusieurs raisons dont le fait que, dans plusieurs pays, on a observé que lorsqu'il y a une ségrégation socio-économique forte dans ce genre de formation, on observe aussi une dévaluation en termes de prestige, etc. Il faut donc aussi veiller à une certaine mixité sociale.

Raykhant Lianova pose une question concernant l'aménagement de la scolarité. Sauf erreur de sa part, il y en a un pour les étudiants en alternance, mais pas pour les étudiants en stage ou ayant le statut d'autoentrepreneurs. Ces derniers, notamment, prennent souvent contact avec les élus étudiants pour leur dire qu'ils n'arrivent pas à concilier ces deux activités à plein temps. Elle voudrait savoir s'il est prévu ou possible de faire quelque chose en ce sens.

Henri de Castries remercie Nathalie Jacquet pour sa présentation mais s'interroge sur la stratégie générale sur le sujet de l'apprentissage. S'il en croit ce qu'il a entendu, il y a plus d'entreprises proposant des apprentissages qu'il n'y a d'élèves susceptibles d'y aller, les élèves qui passent par l'apprentissage s'insèrent mieux que ceux qui ne le choisissent pas et les conditions matérielles pour les élèves les plus modestes sont meilleures avec de l'apprentissage que sans. Tout ceci montre qu'il faudrait peut-être mieux définir la stratégie et les priorités.

Il est particulièrement sensible à la question des publics prioritaires, parce que les élèves les plus modestes et les moins « connectés » ont là un vecteur d'accélération très significatif. Il voudrait savoir s'il y a une politique articulée avec des objectifs et des mesures de résultats dans ce domaine.

Mathias Vicherat répond que, sur ce dernier point, la stratégie est claire et que, d'ailleurs, elle a été présentée dans le projet stratégique à horizon 2026. Il rappelle ce qu'il a dit devant ce conseil : il souhaite un développement rapide, structuré et articulé de l'apprentissage à Sciences Po. C'est la raison pour laquelle il a pris la décision de demander à toutes les écoles qui ne le faisaient pas de proposer de l'apprentissage – PSIA et l'École de droit – et aux écoles qui le faisaient de développer le nombre de places en apprentissage – c'est le cas de l'École d'affaires publiques que dirige Philippe Martin, qui est passée de 170 à 200 places. Évidemment, il y a des paramètres qui ne dépendent pas directement de Sciences Po, qui sont l'équation financière en fonction des contraintes budgétaires de l'État, mais le cap est très clair : il souhaite développer l'apprentissage partout à Sciences Po et que toutes les écoles puissent le proposer.

Concernant le bilan financier, il est évidemment très positif – de l'ordre de 3 M€. Même s'il y aura des coups de rabot – encore qu'il rappelle que le Gouvernement a doublé le nombre d'apprentis -, il n'imagine pas qu'on puisse arriver à une équation financière ou budgétaire pour Sciences Po qui serait négative.

Quant à la composition en termes de mixité sociale, il souligne que 25 % des apprentis ont une bourse ; c'est exactement le taux de boursiers à Sciences Po. Pour l'instant, il n'y a donc pas de distorsion entre ceux qui bénéficient de l'apprentissage et la radiographie générale du nombre d'étudiants à Sciences Po. Sciences Po veille attentivement à maintenir de la mixité sociale dans ce domaine ; elle l'est déjà spontanément mais il sera fait en sorte qu'elle le demeure.

Il ajoute que le niveau d'insertion professionnelle est extrêmement élevé, avec dans la quasi-totalité des cas une promesse d'embauche qui est faite avant même la fin de la scolarité, ce qui existe moins dans d'autres parcours sans apprentissage. Cet attrait-là est évidemment absolument essentiel. Il faut certainement mieux informer les étudiants à ce sujet.

Pour ce qui a trait à la question de l'aménagement de la scolarité, Mathias Vicherat précise qu'il y en a un pour les sportifs, un qui est en cours pour les artistes, et qu'il a demandé à l'administration de lui proposer rapidement un aménagement pour les entrepreneurs. Parfois, il faut prendre une année de césure pour pouvoir poursuivre un projet entrepreneurial ; il souhaite donc vraiment que très rapidement ses équipes lui proposent un projet d'aménagement, parce qu'il y a beaucoup plus d'entrepreneurs qu'on ne le pense à Sciences Po, ce qui est heureux.

IX. Point d'information sur les perspectives d'exécution du budget 2022

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Arnaud Jullian et Caroline Jasson-Gramusset, directrice financière de Sciences Po.

Arnaud Jullian indique que les ressources connaissent une plus forte progression (+3,1 M€) mais que celle-ci n'est que de 1,7 M€ lorsqu'on les retraits d'une recette exceptionnelle de 1,4 M€, relative aux frais de structure de l'IDEX et qui était due par l'Université de Paris. En dehors de cette recette exceptionnelle, il y a +1,7 M€ d'augmentation des ressources. Quant aux dépenses, celles-ci progressent de +1,3 M€. Le résultat est positif et s'établit donc à 2,2 M€, mais il est ramené à 0,8 M€ si l'on retraits la recette exceptionnelle.

Quoi qu'il en soit, le résultat est supérieur au résultat qui était prévu au budget 2022, à 0,4 M€. Le résultat de 0,8 M€ (retraits de l'IDEX) ou de 2,2 M€ (avec l'IDEX) reste toutefois inférieur aux résultats des dernières années, puisqu'ils s'élevaient à 1,8 M€ en 2021, une fois la levée de fonds de Saint-Thomas retraits, à 10 M€ en 2020 dans un contexte de Covid et d'optimisation forte liée à ce dernier, et à 4 M€ en 2019.

Il ajoute que les subventions publiques sont globalement stables par rapport au budget 2022 ; elles représentent 32,3 % des ressources de Sciences Po. Les partenariats (45,1 M€) comprennent la taxe d'apprentissage qui est en hausse, les financements locaux qui sont en légère baisse, les financements nationaux et européens qui sont en hausse, le mécénat, les fonds institutionnels qui sont en hausse. La formation (88,3 M€) est en baisse ; elle comprend 78 M€ de formation initiale, qui progresse légèrement (+0,9 M€), et 10 M€ de formation continue qui diminue de 2,8 M€. Quant aux produits divers (+0,8 M€), l'évolution comprend différents mouvements, dont notamment une augmentation liée au versement des frais de structure de l'IDEX.

Les subventions publiques structurelles sont en très légère hausse par rapport au budget.

Les partenariats sont en légère baisse, de 0,3 M€. Cela est lié à des mouvements divers, à la fois des augmentations sur les fonds institutionnels et des baisses sur les mécénats d'entreprises et de particuliers.

Les financements locaux sont en très légère diminution par rapport au budget. Les financements nationaux, dont les programmes d'investissement d'avenir (PIA), sont en progression significative, de +0,6 M€ pour les premiers et de +0,3 M€ pour les seconds. C'est là la conséquence de l'obtention de financements au titre de divers projets, qu'il s'agisse de la chaire Santé, d'un projet du LIEPP pour la CNAF, d'un financement de l'Agence nationale de la cohésion des territoires pour le CEVIPOF, ou encore de divers financements du MESR au titre de l'innovation pédagogique.

Caroline Jasson-Gramusset précise que les partenariats d'entreprises et des particuliers sont en baisse de 1,5 M€. Néanmoins, on observe une croissance de 0,2 M€ sur la taxe d'apprentissage qui s'explique essentiellement par un effet volume, avec plus d'étudiants en apprentissage. Les prestations de services sont stables. Le mécénat d'entreprise – hors Saint-Thomas et Campus 2022 – est en recul de 1,4 M€, dont -0,5 M€ lié au mécénat de la Banque de France. Au moment de l'établissement du budget, un mécénat de 0,5 M€ avait été prévu mais, en réalité, 1,9 M€ liés au boni de liquidation de la Fondation Banque de France ont été reçus. Ce boni de liquidation se retrouve en fonds institutionnels puisqu'il est versé par une Fondation et non par une entreprise. Le mécénat des particuliers, à 2,9 M€, est en croissance de 0,2 M€, du fait de l'action de la *US Sciences Po Foundation*. Ensuite, pour 1,5 M€, il s'agit de la levée de fonds pour le site de Saint-Thomas et Campus 2022, qui est en recul de 0,4 M€. Mais, en parallèle, dans les fonds institutionnels, il est prévu une croissance liée à l'institut McCourt, qui vient compenser ce recul.

Les recettes de formation initiale sont en hausse de +1 M€. Cette croissance provient des droits de scolarité qui s'élèvent à 70,9 M€ et qui sont en hausse de 1,7 M€. Elle est essentiellement liée à un effet « effectifs », avec plus d'étudiants en première année et en master et moins d'étudiants en césure. En outre, il y a une légère modification de la structure sociale des étudiants. Les cycles spécifiques, à 4,6 M€, sont en recul de 0,4 M€. Ce recul est dû essentiellement aux masters en un an pour lesquels les effectifs sont moins importants que prévus au budget (moins 40 personnes). Enfin, pour les examens d'admission, il y a un « effet recul » lié à un retour à une situation un peu plus normale après l'effet Parcoursup. À la suite de l'inscription de Sciences Po dans Parcoursup, il y a eu un boom des candidatures et donc une augmentation des recettes pour les examens d'admission, qui s'élevaient à 3,3 M€. Au moment de l'établissement du budget, une baisse avait été prévue pour atteindre un niveau de recettes 2,9 M€. Il sera en fait de 2,6 M€.

Le chiffre d'affaires de la formation continue à 10,2 M€, est en recul de 2,8 M€ par rapport au montant budgété. Ce recul se concentre sur la partie « intra-entreprises », pour 1,7 M€, ainsi que sur la partie diplômante pour 1,1 M€. Il s'agit là de l'effet de la situation économique et des difficultés rencontrées, avec des budgets qui sont resserrés dans les entreprises dans ces domaines. De facto, il y a des reports de formations sur 2023 avec un effet lissant d'activité qui ne peut être rattrapé. Le niveau de marge brute est donc de 2,2 M€.

Les produits divers, exceptionnels et financiers s'élèvent à 16 M€ (soit +0,9 M€). Les principaux effets relèvent du poste « utilisation de fonds dédiés » qui est en hausse de 1,3 M€ – ce sont là les effets de financements de McCourt, de la KFAS et de Mastercard.

Le poids économique total de Sciences Po avec les rémunérations du CNRS et du MESR, atteint 242 M€. Il n'y a pas d'évolution particulière dans la répartition entre les ressources propres et les subventions du CNRS et du MESR.

Concernant les dépenses, **Arnaud Jullian** indique que les dépenses de personnel sont globalement stables par rapport au budget, en légère hausse de 0,3 M€. Les dépenses d'enseignement, à 20,1 M€, sont en baisse, essentiellement en raison de la formation continue. Les dépenses de bourses sont en légère progression, notamment celles sur financements externes. Les dépenses de locaux sont globalement étales, à 21,8 M€. Les dépenses de fonctionnement sont en baisse de 1,1 M€, dont la quasi-totalité (-0,9 M€) au titre des missions et colloques.

Concernant l'évolution des personnels permanents sur fonds libres, le montant passe de 85,5 à 85 M€ en raison de la bascule de l'affectation de certains personnels des fonds libres vers les fonds affectés, en lien avec les développements des projets.

Il y a donc plusieurs effets, mais qui sont relativement mineurs. Tout d'abord, un « effet effectif » avec +7,4 « équivalents temps plein » (ETP) administratifs, mais dont l'impact est modéré du fait d'un effet noria (les personnels nouvellement entrants coûtent moins que ceux qu'ils remplacent) ; les dépenses de formation sont pour leur part légèrement plus importantes, puis nous avons une baisse du taux de charge et, enfin, un développement des projets financés qui conduit à une « réallocation vers les fonds affectés », ce qui diminue un peu la dépense sur fonds libres.

Pour ce qui concerne le personnel académique, la décomposition est comparable puisqu'on a +1 ETP par rapport au budget 2022, une baisse liée au taux de charge et une réallocation des personnels vers les fonds affectés. Cela aboutit aux 500 k€ d'écart entre le budget révisé et le budget initial.

Pour les dépenses d'enseignement de la formation initiale et de la formation continue, la diminution de -0,4 M€ (20,5 M€ versus 20,1 M€) est liée à la baisse de l'activité de la formation continue (-0,6 M€) et à une légère augmentation des dépenses d'enseignement au titre de la formation initiale, en lien avec l'augmentation des effectifs étudiants.

Les aides sociales sont en augmentation de 0,3 M€. Il y a une très légère baisse pour les bourses sur critères sociaux et les bourses académiques en raison d'un taux de boursiers très légèrement inférieur à celui initialement anticipé au budget. Et, en revanche, on prévoit une augmentation des bourses sur financements externes – Erasmus+, KFAS...

Pour ce qui a trait aux évolutions des coûts des locaux **Caroline Jasson-Gramusset** précise qu'ils s'élèvent à 9,7 M€, soit une baisse de 0,2 M€, en raison des régularisations de charges dans le cadre du départ des locations. Les dépenses d'entretien et de maintenance croissent de 0,2 M€, pour atteindre 10,9 M€. Cela comprend +0,5 M€ pour l'eau et l'énergie, qui s'explique par la faillite du fournisseur Hydroption et le passage à EDF avec une hausse des tarifs, et par l'augmentation des coûts de l'énergie. Cette hausse est en partie compensée par des économies qui ont pu être faites sur le marché propreté et sur les vitreries à Saint-Thomas par rapport à ce qui avait été anticipé. Quant aux locations temporaires, elles baissent de 0,2 M€ du fait de la réalisation du forum Carrières à Saint-Thomas et non dans des locaux extérieurs comme c'était le cas initialement.

Les coûts de fonctionnement, qui s'établissent à 27,6 M€, sont en baisse d'1,1 M€. La principale variation est sur le poste « missions et réceptions », qui est en recul de 0,9 M€. Ce recul de 0,9 M€ se concentre, à hauteur de 0,4 M€, sur l'*Executive Education* en raison du recul de l'activité, à hauteur de 0,1 M€ pour la direction de la Formation Initiale (DFI), et enfin il est prévu également une économie concernant les manifestations accompagnant la célébration des 150 ans de Sciences Po.

Les charges diverses, financières et exceptionnelles sont en hausse de 2,7 M€. L'évolution porte principalement sur le poste « charges de fonds dédiés » qui est en hausse de 3,9 M€. On retrouve là les 1,5 M€ sur le boni de liquidation de la fondation Banque de France, les effets du CHEP pour 0,9 M€ et le *McCourt Institut*. On note aussi une baisse des dépôts de garantie et de remise en état des locaux quittés (0,9 M€ versus 2,8 M€), du fait de la conclusion des accords dès la fin de l'année 2021 avec les propriétaires des baux quittés et non en 2022 comme cela était prévu au budget, d'où la variation.

Le résultat 2022 est de 2,2 M€ avec la recette exceptionnelle de 1,4 M€ de l'IDEX et de 0,8 M€ sans cette recette, versus 0,4 M€ au budget, et un résultat de 1,8 M€ en 2021, sans l'effet de Saint-Thomas en 2021, un résultat de 10 M€ en 2020 lors de la période Covid, et enfin un résultat de 4 M€ en 2019.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion

François Delattre pose une question technique. Dans la belle dynamique de levée de fonds, quelle part prend-t-elle dans le développement des fonds institutionnels ? Est-ce une dynamique récurrente ou des entrées non-récurrentes ?

S'agissant des partenariats d'entreprise, par rapport à l'élan positif d'ensemble, comment apprécier le recul de 8,7 % par rapport au budget ? Est-ce une raison alarmante ou, au contraire, des raisons tout à fait normales et sans conséquence ?

Arnaud Jullian répond que, concernant la levée de fonds agrégée, il y a une forte progression des fonds institutionnels, de 3,1 M€. Cela comprend des éléments exceptionnels, tel que le versement du boni de liquidation de la Banque de France pour 1,9 M€ - là où 0,5 M€ était attendu en mécénat des entreprises. Parmi les éléments exceptionnels, il y a également deux années du financement des frais de fonctionnement du pavillon de l'innovation par Franck McCourt. En outre, il y a une partie du CHEP. Effectivement, ces éléments sont totalement exceptionnels, ce qui veut dire qu'en 2023, les fonds institutionnels pourraient être en recul. Il indique que la DSD travaille à maintenir ce niveau des fonds institutionnels en 2023, alors même que ces éléments exceptionnels ne seront pas là.

À propos du mécénat des entreprises, une bascule régulière de ce dernier vers les fonds institutionnels se dessine, parce que les entreprises passent de plus en plus par des fondations pour leurs dons. Par ailleurs, dans la baisse des mécénats des entreprises (-0,8 M€), il y a -0,5 M€ qui ne sont en fait que le retrait de ce qui était attendu de la fondation Banque de France et qui se retrouve pour 1,9 M€ en fonds institutionnels. La baisse n'est donc que de 0,3 M€ et elle est liée à des transferts.

Carlo Barone se réjouit du résultat positif et meilleur que prévu. Il met néanmoins l'accent sur un des éléments de complexité lié à la formation continue, avec une baisse de 3 M€ du chiffre d'affaires, soit une stabilité par rapport à 2021. Dans la trajectoire budgétaire pluriannuelle, des objectifs d'expansion à partir de 2023 étaient affichés. Il demande quels éléments d'ajustements rapides peuvent être conçus afin de réaliser ces objectifs ou, éventuellement, de les reporter ?

Par ailleurs, face aux difficultés de la formation continue, une des variables d'ajustement cette année était l'augmentation des effectifs des étudiants en formation initiale. Nul n'ignore que l'augmentation des effectifs étudiants ne s'accompagne pas toujours d'un accroissement des équipes pédagogiques. Il demande s'il est envisagé de poursuivre une augmentation des effectifs étudiants dans les années à venir et quel rééquilibrage serait possible du côté des équipes pédagogiques ?

Mathias Vicherat répond que, pour ce qui concerne la formation continue, les objectifs de chiffres d'affaires ne sont pas atteints. Il a vivement incité les équipes de cette direction à sortir d'une logique de catalogue pour aller vers celle de la micro-certification et de la présentation d'offres de formation continue qui correspondent réellement aux besoins des entreprises. Elles s'emploient à le mettre en place, mais il s'agit là d'un changement de paradigme, y compris culturel. Sciences Po a des éléments de comparaison avec des universités étrangères et d'autres écoles françaises qui réussissent mieux qu'elle – il cite notamment l'ESSEC, l'ESCP et HEC. Il faut donc aller vers des micro-certifications, de la formation continue dédiée.

Mathias Vicherat ajoute que les professeurs de la faculté permanente doivent être plus associés à l'offre de formation continue ; il donne en exemple ce qu'Henri Bergeron et Paul-André Rosental proposent dans ce domaine.

Concernant les effectifs étudiants, **Arnaud Jullian** précise qu'ils ont significativement augmenté en longue période, au Collège universitaire comme en master.

Sciences Po va s'inscrire dans une phase de consolidation, c'est-à-dire de stabilisation du nombre des étudiants accueillis au Collège universitaire et en masters et ce, pour plusieurs raisons. D'abord pour des motifs pédagogiques, mais aussi pour ce qui a trait à la charge des personnels d'encadrement, et enfin, en raison de la saturation des espaces d'enseignement.

Charlotte Halpern s'interroge sur l'articulation entre la présentation qui vient d'être faite et la constitution des quatre groupes de travail de ce conseil d'administration. Elle voudrait savoir en quoi les réflexions développées au sein de ces groupes de travail vont abonder et contribuer à la réflexion sur les leviers disponibles dans le cadre des projections budgétaires pluriannuelles.

Mathias Vicherat rappelle tout d'abord qu'il s'agit là d'une novation totale qui s'inscrit dans un cadre qui est celui d'une plus grande participation, d'une réelle concertation, d'un partage de l'information entre les différentes composantes des instances de Sciences Po, que ce soit le conseil d'administration ou le comité social et économique (CSE).

Ces groupes ont été créés dans le cadre de la stratégie budgétaire pluriannuelle. Leur première fonction est de partager l'information, la deuxième de faire remonter des idées, la troisième de faire des propositions.

Lors du conseil d'administration de décembre, les idées et propositions des groupes seront présentées. Mathias Vicherat rappelle qu'il revient à la direction de Sciences Po de faire des choix en fonction de ces éléments. Ces quatre groupes ne sont pas des instances de décision supplémentaires. En revanche, ils alimentent le débat et portent des options.

X. Informations et questions diverses

Raykhant Lianova annonce qu'elle participe à ce conseil pour la dernière fois puisqu'elle arrive au terme de son mandat en tant que représentante étudiante. Elle remercie tous les membres du conseil pour leur écoute et leur collaboration au cours de ces deux années de mandat, plus particulièrement la présidente de la FNSP et le directeur de Sciences Po qui ont toujours eu à cœur d'intégrer les étudiants au sein des différents conseils, comités et groupes de travail. Elle a pu travailler avec eux dans l'écoute et la confiance. Elle remercie chaleureusement Sylvie Renault et Ismahane Gasmi, qui ont toujours été très présentes au cours de ces deux années, qui ont aidé et accompagné les élus étudiants avec beaucoup de bienveillance.

Les élections étudiantes auront lieu la semaine prochaine. Elle espère qu'elles permettront de retrouver au sein de ce conseil deux élus SPES, pour travailler à un Sciences Po plus écologique et plus solidaire.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Raykhant Lianova pour sa présence et ses contributions très constructives.

Cela lui permet de faire une transition vers une information diverse, la question du *naming*, puisque Raykhant Lianova a accepté de participer à la commission chargée de cette question et à la rédaction des biographies des personnalités. Elle rappelle que, fin avril, une très large consultation a été lancée ; le directeur et elle-même tenaient là aussi à élargir le jeu. Nul n'ignore qu'un certain nombre d'espaces ont été nommés, en relation avec la levée de fonds : tout le monde s'en félicite et sait le travail admirable accompli par Nathalie Jacquet et la DSD en ce domaine. Mais la manière de donner des noms aux lieux à Sciences Po n'est pas seulement économique. Il faut aussi penser à honorer des personnalités exemplaires, connues ou oubliées, françaises ou étrangères, décédées, qui ont toutes contribué au développement et au rayonnement de Sciences Po, et qui ont entretenu des relations substantielles avec Sciences Po. Des personnalités qui, chacune à leur manière, ont fait Sciences Po et l'ont fait vivre et prospérer.

Le groupe de travail sur le sujet réunit : Jeanne Lazarus, Alexandre Mariani, Raykhant Lianova, Michel Gardette et Marie Scot. Elle est co-présidée par Mathias Vicherat et elle-même. Elle s'est réunie le 8 juillet pour prendre connaissance des propositions – elle remercie d'ailleurs toutes celles et ceux qui ont participé à cette consultation. Les propositions qui ne répondaient pas aux critères exigés ont été écartées.

Le 19 septembre une liste de 38 noms a été présélectionnée, accompagnée de leur biographie. Cette liste a été à nouveau soumise à l'ensemble des communautés de Sciences Po, qui doivent maintenant élire les 13 personnalités dont le nom identifiera des espaces encore libres à Sciences Po. Cette dernière consultation prend fin ce soir. Puis, la commission *naming* retiendra les personnalités ayant réuni le plus de suffrages, tout en respectant la parité homme/femme à laquelle Sciences Po est très attachée.

Le deuxième point d'information concerne Didier Tabuteau, qui a dû se déconnecter en cours de séance. Didier Tabuteau est vice-président du Conseil d'État et siège à ce titre au sein du conseil d'administration de la FNSP, conformément à ses statuts. Il s'agissait de savoir s'il pouvait y siéger tout en conservant une activité d'enseignement à Sciences Po. Laurence Bertrand Dorléac rend compte du résultat de cette consultation sur ce point en citant quelques passages de la réponse apportée par le collègue compétent au sein du Conseil d'État : « *Selon une longue tradition, les membres de la juridiction administrative exercent à titre accessoire des activités d'enseignement de type universitaire. Cette pratique est l'occasion de partages d'expériences et à tous égards d'intérêt général. Elle contribue au rayonnement des juridictions. C'est dire que, de l'avis du Collège, selon les modalités et horaires que précise votre demande, la poursuite de votre participation au cycle d'enseignement de formation initiale et continue que vous avez contribué à créer et que vous animez depuis 2003 ne pose aucune difficulté d'ordre déontologique* ».

Laurence Bertrand Dorléac demande au conseil d'administration de se prononcer sur la proposition que Didier Tabuteau puisse continuer à enseigner à Sciences Po tout en siégeant au sein du conseil d'administration de la FNSP en tant que vice-président du conseil d'État.

➡ Le conseil d'administration approuve à l'unanimité de ses membres présents ou représentés cette proposition.

La séance est levée à 17 heures 45.

