

# Une analyse du projet I-SITE

## « *Paris Seine Initiative* »

Section locale du syndicat SNESup à l'ENSEA  
[syndicat.snesup@ensea.fr](mailto:syndicat.snesup@ensea.fr)

29 octobre 2017

### Table des matières

<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>De nouvelles frontières institutionnelles</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Gouvernance</b>	<b>2</b>
3.1	Pourquoi un Grand Établissement ? . . .	4
3.2	Conseil d'Administration . . . . .	4
3.3	Sénat Académique . . . . .	6
3.4	Directoire . . . . .	6
3.4.1	Composition . . . . .	6
3.4.2	Prérogatives . . . . .	6
3.4.3	Nomination du président de l'Université cible . . . . .	7
3.4.4	Prévalence du Directoire dans la gouvernance . . . . .	7
3.5	Comparaison avec d'autres modèles de gouvernance . . . . .	8
3.5.1	Normes internationales . . . . .	8
3.5.2	Comparaison avec l'ESSEC . . . . .	10
3.5.3	Comparaison avec les autres Grands Établissements . . . . .	10
<b>4</b>	<b>Modèle économique</b>	<b>10</b>
4.1	Ressources financières . . . . .	10
4.1.1	Utilisation des fonds I-SITE . . . . .	10
4.1.2	Une hausse du budget . . . . .	11
4.2	Modèle économique de la <i>School of Engineering</i> . . . . .	11
4.2.1	Frais d'inscription . . . . .	11
4.2.2	Comparaison avec les autres écoles d'ingénieurs publiques . . . . .	13
4.2.3	Cas des élèves boursiers . . . . .	15
<b>5</b>	<b>Conclusions</b>	<b>15</b>

### Table des acronymes

ENSEA	École Nationale Supérieure de l'Électronique et de ses Applications
I-SITE	Initiatives-Science – Innovation – Territoires – Économie
CADA	Commission d'Accès aux Documents Administratifs
SNESup	Syndicat National de l'Enseignement Supérieur
UCP	Université de Cergy-Pontoise
EISTI	École Internationale des Sciences du Traitement de l'Information
ISIPCA	Institut Supérieur International du Parfum, de la Cosmétique et de l'Aromatique alimentaire
ESSEC	École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales
ComUE	Communauté d'Universités et d'Établissements
EPA	Établissement Public Administratif
EPSCP	Établissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CA	Conseil d'Administration
GE	Grand Établissement
ESR	Enseignement Supérieur et Recherche

## 1 Introduction

Le présent document, produit par la section syndicale du SNESup à l'ENSEA, est une analyse critique du projet d'initiative d'excellence *Paris Seine Initiative* mettant l'accent plus particulièrement sur ce qu'il implique pour l'ENSEA.

Il convient de commencer par rappeler les conditions dans lesquelles l'ENSEA s'est associée à cette

initiative. Après l'avoir présentée en juin 2016 comme n'intéressant pas l'établissement, la direction de l'ENSEA a opéré une volte-face spectaculaire en septembre 2016 en proposant à son Conseil d'Administration de s'y associer, sur la seule foi de sa parole ; l'accès au dossier fut en effet refusé aux administrateurs. Bien qu'une consultation des enseignants-chercheurs et enseignants ait été organisée en amont par leurs représentants et ait amené la majorité de leurs voix à s'opposer à ce projet, le Conseil d'Administration du 21 novembre 2016 a enteriné l'association de l'ENSEA à cette initiative. Entre autres raisons, les conditions dans lesquelles le Conseil d'Administration fut amené à se prononcer conduisirent quatre représentants élus à démissionner, démarche à l'ampleur inédite à l'ENSEA.

La direction a toujours présenté le dossier I-SITE comme étant un dossier confidentiel, trop sensible pour être diffusé. Mais, il se trouve qu'il s'agit d'un document administratif qui tombe dans le cadre de la loi « CADA » de 1978. La communication du dossier étant refusée à plusieurs reprises, de manière tacite ou non, la Commission d'Accès aux Documents Administratifs, saisie du problème, a rendu un avis favorable à la communication et rappelé à la direction de l'ENSEA que si elle ne possédait pas le document définitif, la loi l'obligeait à transmettre la demande de communication à qui de droit. Finalement, près d'un an après le revirement de la direction, la section locale du SNESup a obtenu une partie de ce dossier (voir [1]).

Notre analyse se fonde principalement sur la lecture de l'avant-projet communiqué qui date du 29 novembre 2016<sup>1</sup>. Ce texte arrive bien tardivement. Les négociations en cours au sein du directoire ont pu faire évoluer le projet, il est donc possible que certaines dispositions inscrites dans le dossier soient aujourd'hui obsolètes. Ces échanges n'étant pas publics, nous sommes obligés de nous rattacher à la seule information disponible. Néanmoins, rappelons que l'Initiative Paris Seine est actuellement en phase probatoire et que sa mise en œuvre sera évaluée par le jury international à la lumière des engagements de novembre 2016. Pour cette raison, les modifications apportées au projet final ne pourront être de nature à en altérer l'esprit.

Ce travail d'analyse est affecté par une difficulté supplémentaire car l'annexe financière du dossier est toujours gardée confidentielle, en dépit des demandes

répétées de communication et de l'avis de la CADA. En particulier, l'absence de cette annexe complique l'analyse du modèle économique du projet. Nous essaierons toutefois d'aborder la problématique en nous basant sur les quelques éléments présents dans le document communiqué et les informations publiques glanées ci et là.

Enfin, nous avons mené cette étude conformément à notre attachement aux valeurs syndicales. Nous avons fait preuve de vigilance sur tout ce qui touche à la démocratie interne, à nos missions de service public et à la solidarité entre les différents acteurs de la vie de l'École.

## 2 De nouvelles frontières institutionnelles

L'Initiative Paris Seine souhaite « rationaliser » l'environnement de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche du Val d'Oise en modifiant les frontières institutionnelles de ses membres.

Déplorant une incompatibilité entre les missions d'enseignement *undergraduate* (de Bac+1 à Bac+3) d'une part, la recherche et les enseignements *graduate* (Bac+4 et au-delà) d'autre part, l'Initiative propose de scinder l'UCP en deux parties disjointes :

- d'une part, une Université cible, entièrement sélective, divisée en trois facultés, une *Faculty of Arts and Humanities*, une *Faculty of Sciences* et une *School of Engineering*, dont le degré d'autonomie reste à définir. La *School of Engineering* résultera de la fusion entre l'ENSEA et l'EISTI. À long terme, l'ISIPCA, une école de parfumerie de Versailles, intégrera peut-être l'Université cible.
- D'autre part, un Collège universitaire, exclu de la zone d'excellence. Il rassemblera les cursus non sélectifs et se concentrera uniquement sur les missions d'enseignement en Licence, IUT, etc.

Enfin, l'ESSEC n'a pas opté pour une intégration dans l'Université cible. Elle lui préfère une affiliation, qui est sans conséquence sur sa propre gouvernance. C'est cette affiliation ESSEC + Université cible qui apparaîtra dans les classements internationaux. Son nom est pour le moment laissé en suspens.

D'un point de vue institutionnel, l'Université cible sera l'héritière de l'actuelle UCP. Elle devra cependant changer de statut, en devenant un Grand Établissement, pour des raisons que nous analyserons à la

1. ↑ Date de dernière modification du document [1] extraite des métadonnées du fichier .pdf.

sous-section 3.1. Le Collège universitaire sera issu de l'actuelle ComUE UPS, qui se changera en EPSCP ou en EPA. Ce processus se fera de manière très rapide : l'Initiative Paris Seine envisage la création de l'Université cible dès janvier 2018. La fusion ENSEA-EISTI est quant à elle prévue pour l'année scolaire 2019–2020 (voir table 1).

La dichotomie de l'UCP en parties *undergraduate* et *graduate* sera dans un premier temps difficile à mettre en œuvre, notamment parce que le Collège Universitaire, issu de la ComUE UPS, sera initialement une coquille vide, et que de plus, aucun plan de répartition du personnel n'est prévu dans l'Initiative Paris Seine. Le service d'enseignement du Collège sera réalisé par le personnel de l'Université cible. Progressivement, le Collège universitaire embaucherait son propre personnel administratif et enseignant, sans vocation de recherche<sup>2</sup>.

Le nouvel environnement d'Enseignement Supérieur et de Recherche cergy-pontain est représenté en figure 1.

### 3 Gouvernance

La gouvernance proposée est motivée par le respect de « normes internationales » et en partie inspirée de celle de l'ESSEC. Une très grande place est laissée à cet établissement partenaire, dans l'administration de l'Université cible, sans réciprocité.

Ce modèle constitue une atteinte à la démocratie d'une ampleur inédite dans l'ESR public. C'est la gouvernance que la direction de l'ENSEA évoquait en usant des nouveaux éléments de langage managériaux des hautes sphères de l'ESR (voir [10, 11, 5, 6]) :

- « piloter » = diriger sans avoir à rendre compte ?
- « resserré » = exempt d'empêchement de tourner en rond ?
- « stratégique » = on laisse les détails de mise en œuvre à d'autres ?
- « structure de direction légère » = la représentation démocratique apporte de la lourdeur, les prises de décision doivent être rapides et avec un minimum de débat ?

Profitant de la méconnaissance des détails du projet, qu'elle a organisée, la direction de l'ENSEA a posé la structure de gouvernance de l'I-SITE comme point de départ immuable dans le cadre des discussions de

l'atelier « Gouvernance », détournant les débats futurs vers la gouvernance d'une possible *School of Engineering* sans personnalité morale au sein de l'Université cible.

#### 3.1 Pourquoi un Grand Établissement ?

Si les porteurs du projet motivent le recours au statut de Grand Établissement pour permettre l'implication d'institutions privées, il semble plus vraisemblable qu'ils aient jeté leur dévolu sur cette structure légale pour déroger à plusieurs règles régissant le fonctionnement des universités :

1. en permettant une moindre représentation démocratique dans les instances délibératives (voir table 2),
2. en permettant la sélection des étudiants (comme l'Université Paris Dauphine),
3. en assouplissant la réglementation en matière de frais d'inscription, ce qui permettrait peut-être de résoudre l'équation financière d'une fusion EISTI-ENSEA et d'augmenter les ressources annuelles de 40 M€ à l'horizon de 10 ans.

La qualification de Grand Établissement est définie par l'article L717-1 du Code de l'Éducation. Cette qualification peut être accordée pour deux raisons :

1. les établissements sont de fondation ancienne et présentent des spécificités liées à leur histoire, ce qui ne saurait être le cas de l'Université cible,
2. l'offre de formation des établissements ne comporte pas la délivrance de diplômes pour les trois cycles de l'enseignement supérieur.

Il est intéressant de noter qu'avant la présélection, le projet I-SITE ne proposait pas d'exclure de l'Université cible toutes les formations de niveau Licence de l'UCP. C'est vraisemblablement pour exploiter la deuxième possibilité de création de GE que le projet a été modifié. Le projet peine à convaincre en invoquant un conflit d'intérêts de l'université entre ses missions d'excellence et d'enseignement de masse, ou en expliquant que le ministère a été convaincu de la pertinence de la séparation par l'implication du CNAM « afin de pouvoir disposer de 500 cours de formation professionnelle en ligne ».

Enfin, au regard de l'analyse qui va suivre, notons avec un brin d'ironie que c'est un décret en Conseil d'État qui fixe les règles particulières d'organisation et de fonctionnement du Grand Établissement, dans

2. ↑ On peut donc s'interroger sur la place qui sera faite aux enseignants de statut du second degré dans l'une ou l'autre des structures et sur les choix qui leurs seront laissés.

novembre 2016	Vote du CA de l'ENSEA, participation à <i>The Paris Seine Initiative</i>
avant le 1er janvier 2018	Création de l'Université cible, intégration de l'UCP, de l'ENSEA et de l'EISTI, affiliation avec l'ESSEC, transfert de compétences (gestion des RH, des RI, de la recherche, enregistrement des étudiants, des diplômes, organisation de la vie pédagogique)
avant le 1er janvier 2020	Création de la <i>School of Engineering</i> , fusion de l'ENSEA et l'EISTI au sein de l'Université cible

TABLE 1: Principales échéances du projet I-SITE.

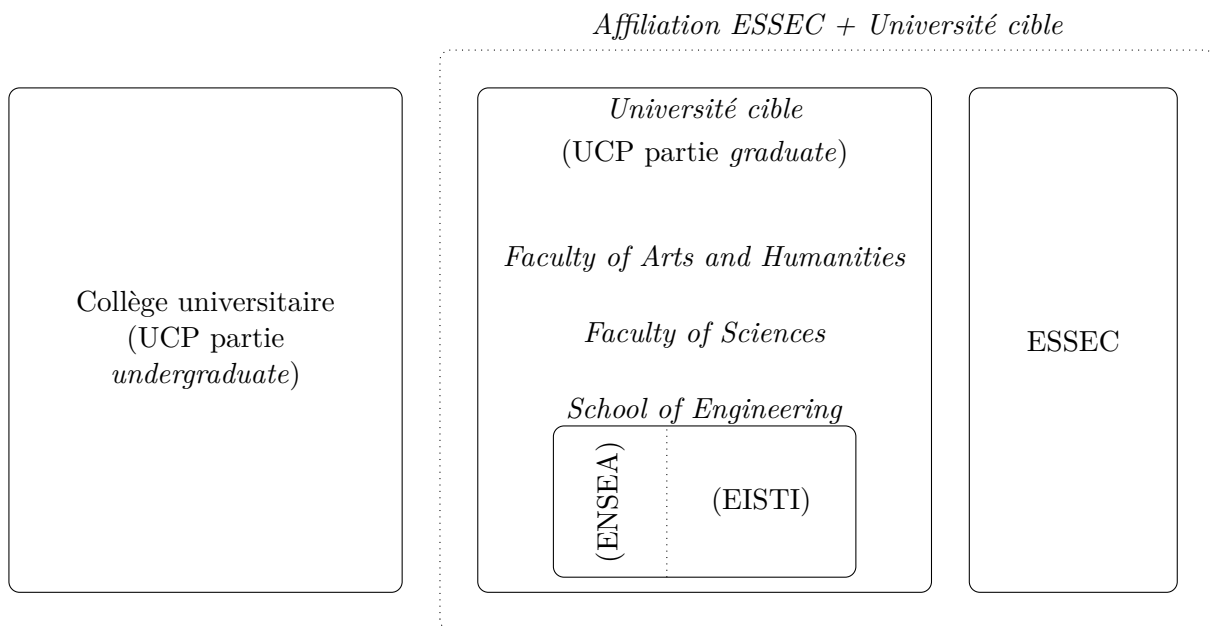


FIGURE 1: Nouvelles frontières institutionnelles, (aires proportionnelles au nombre d'étudiants, les établissements dont le nom figure entre parenthèses perdent la personnalité morale).

Établissement	Statut	Proportion d'élus	Type de suffrage
Université de Cergy-Pontoise	EPSCP	74 % (23/31)	direct
ENSEA	EPA	67 % (16/24)	direct
Université de Lorraine	GE	67 % (20/30)	direct
Univ. Bourgogne Franche Comté	ComUE	54 % (24/44)	direct
Université Paris Seine	ComUE	52 % (24/46)	indirect
INP Grenoble	GE	51 % (18/35)	direct
CentraleSupélec	GE	44 % (14/32)	direct
Projet I-SITE IPS	GE	33 %	?

TABLE 2: Proportion de membres élus des personnels et usagers et mode de suffrage dans les Conseils d'Administration de quelques établissements publics d'ESR de statuts divers. Hors dérogation, la loi prévoit un minimum de représentation démocratique de 50 %.

le respect des principes d'autonomie et de démocratie définis par le Code de l'Éducation<sup>3</sup>.

### 3.2 Conseil d'Administration

Il est prévu que le Conseil d'Administration comporte une majorité de deux tiers de membres extérieurs<sup>4</sup>, parmi lesquels des représentants de partenaires tels que le CNRS, ou encore des partenaires actuels de l'ESSEC.

La représentation des secteurs public et privé doit être « équilibrée ». Cette idée est assez étrange, puisque, hormis l'EISTI et peut-être l'ISIPCA, les établissements fondateurs de l'Université cible sont tous publics. L'influence considérable de l'ESSEC, qui codirige l'Université cible (voir sous-section 3.4), n'est pas compensée par une participation de l'Université cible à la gouvernance de l'ESSEC. Derrière l'apparence d'un équilibre public-privé, le projet I-SITE cache une nette préférence pour le modèle privé.

La représentativité extrêmement faible des étudiants et personnels de l'Université cible est rendue possible par le statut de Grand Établissement, comme nous l'avons déjà vu en table 2. Remarquons tout de même que la majorité des Grands Établissements n'utilise cette possibilité dérogatoire de manière aussi extrême. Avec seulement un tiers de membres élus au CA, le projet I-SITE se situe dans le bas du tableau (voir figure 2<sup>5</sup>). Dans le sous-groupe des établissements dépendants du seul ministère de l'ESR, l'Université cible détiendrait la palme de la représentation

3. ↑ L711-1 : « Ces établissements sont gérés de façon démocratique avec le concours de l'ensemble des personnels, des étudiants et de personnalités extérieures. »

4. ↑ Ici, on entend par membre extérieur un membre non élu. Le dossier I-SITE est lui-même incohérent, puisque tantôt il utilise cette définition ([1], page 7), tantôt il fait une distinction, parmi les membres non élus, entre des membres extérieurs et des parties prenantes (*stakeholders*) privées et publiques ([1], page 31).

5. ↑ Le Collège de France est un cas particulier, il ne possède pas de CA mais une assemblée qui joue un rôle analogue. Ses membres sont les professeurs titulaires, dans leur intégralité. En raison de la petitesse du Collège de France, l'assemblée n'est donc pas élue mais est entièrement représentative. Pour SciencesPo, le pourcentage affiché représente la proportion de membres élus au Conseil de l'Institut. Nous n'avons pas réussi à déterminer la proportion de membres élus dans le CA de l'INP de Bordeaux, mais ses statuts garantissent qu'elle est supérieure à 50 %. L'EPHE a également un nombre variable de membres au CA, nous l'avons donc exclu de la liste. Enfin, pour l'EHESP, nous avons inclus dans le pourcentage les représentants syndicaux. Notons qu'il manque dans cette liste l'EPHE et l'ENSSIB, pour lesquels nous ne sommes pas parvenus à extraire l'information.

démocratique la plus faible.

Il serait cependant naïf de ne juger du caractère démocratique d'un établissement qu'à l'aune de la proportion de membres élus au CA.

Le mode de suffrage des représentants élus, qui n'est malheureusement pas évoqué dans le projet, est également primordial. En effet, la loi autorise des suffrages indirects pour l'élection des représentants des personnels et usagers. La ComUE UPS exploite déjà cette possibilité comme le montre la table 2. Le recours à des « grands électeurs » est d'évidence un processus moins démocratique de représentation, écartant les personnels et usagers des instances décisionnelles, favorisant le cumul des mandats et contribuant à affaiblir les contre-pouvoirs. Il faudra donc être attentif à cet aspect dès que le projet de décret de création du Grand Établissement sera connu.

L'Initiative Paris Seine prévoit en outre que le Conseil d'Administration ait des pouvoirs réduits ; dès le départ, il délègue à un Directoire resserré et composé exclusivement de membres non élus des décisions stratégiques, notamment la mise en place du projet I-SITE (voir la sous-section 3.4 pour plus d'informations). À l'absence de représentativité s'ajoute une perte de collégialité dans les prises de décision.

### 3.3 Sénat Académique

Le Sénat Académique, unique ou divisé en composantes, devrait être l'équivalent des Conseils Académiques des ComUE : un défouloir démocratique dont les avis rendus ne sont que consultatifs. Il se réunirait tous les six mois sur les progrès du projet I-SITE et une fois par an pour collecter les opinions de la communauté universitaire. Cette faible fréquence de consultation l'empêcherait d'être en phase avec les décisions du Directoire, prises à un rythme différent. Même à supposer que cette instance soit informée correctement, il faut craindre qu'avec le rythme de transformation expéditif du projet, elle ne puisse rendre ses conclusions au Directoire qu'*a posteriori*.

### 3.4 Directoire

#### 3.4.1 Composition

Le Directoire est l'instance décisionnelle principale de l'Université cible. Il est composé de huit membres issus du Conseil d'Administration. Cependant, le Directoire n'est pas un échantillon représentatif du CA, puisque

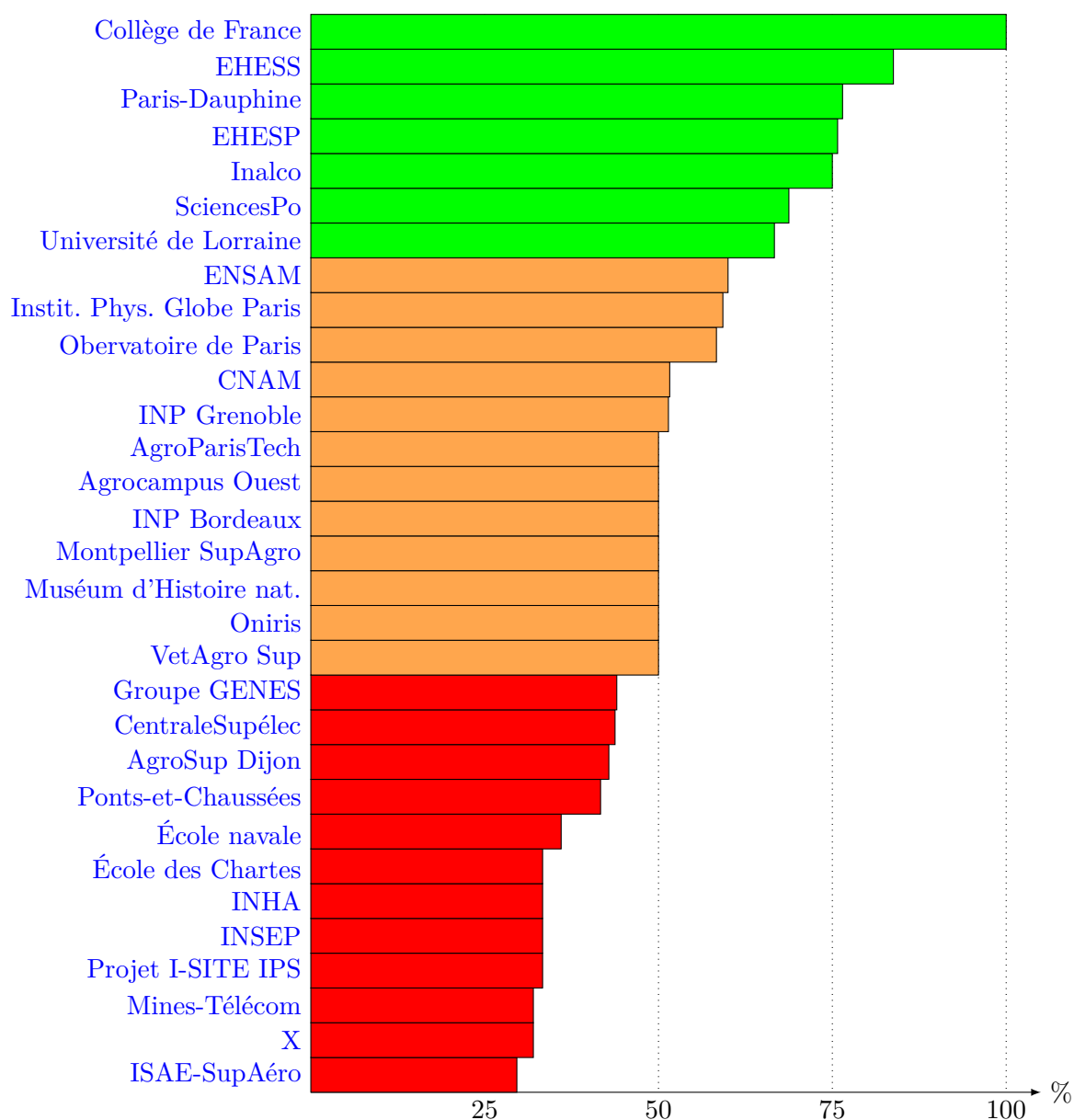


FIGURE 2: Proportion de membres élus des personnels et usagers dans les Conseils d'Administration des Grands Établissements (hors cas particuliers, voir note en bas de page <sup>5</sup>).

	avant deux ans	après deux ans
1	représentant CNRS	représentant CNRS
2	président UCP	président Université cible
3	représentant ComUE	partie prenante privée ou publique
4	directeur EISTI	partie prenante privée ou publique
5	directrice ENSEA	<b>partie prenante privée ou publique</b>
6	<b>directeur ESSEC</b>	<b>directeur ESSEC</b>
7	<b>représentant ESSEC Alumni</b>	<b>représentant ESSEC Alumni</b>
8	<b>représentant CCI Paris</b>	<b>représentant CCI Paris</b>

TABLE 3: Composition du Directoire avant et après la création de l'Université cible (en gras : membres liés à l'ESSEC).

### 3.4 Directoire

- il ne contient aucun membre élu (contre un tiers pour le CA),
- il représente de manière égale l'Université cible et l'ESSEC.

La composition précise du Directoire, qui changera au cours du temps, est précisée en table 3, où sont mis en évidence les membres liés à l'ESSEC (dont la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris<sup>6</sup>). Après deux ans, une fois l'Université cible créée, les établissements ENSEA, EISTI et UCP n'existent plus en tant que tels. Leurs directeurs et président sont alors remplacés, ce qui permettra d'atteindre la parité GE-ESSEC voulue.

Comment se fait-il que l'instance dirigeant l'Université cible ne soit composée que pour moitié de membres qui la représentent ? Le dossier I-SITE justifie cela au nom d'un équilibre public-privé, mais cette situation s'explique aussi par la structure bancaire du projet. Comme nous le verrons, outre l'administration proprement dite de l'Université cible, le Directoire a des missions concernant les autres partenaires de l'Initiative (par exemple, la répartition des fonds I-SITE), qu'il doit donc également représenter. Par ce tour de passe-passe, l'ESSEC est en position de codiriger l'Université cible<sup>7</sup>. Assurément, cela reflète la position dominante de l'ESSEC durant la construction du projet.

#### 3.4.2 Prérogatives

Durant les deux premières années, les principales missions du Directoire (également appelé *Comité de Pilotage* pendant cette période) seront :

- supervision des fonds I-SITE,
- créer l'Université cible avec le statut de Grand Établissement,
- préparer l'affiliation de l'ESSEC à l'Université cible,
- préparer la transformation de la ComUE en un Collège universitaire rassemblant les formations de niveau Licence non sélectives,
- définir et superviser la mise en place de la stratégie I-SITE.

Après deux ans, les prérogatives du Directoire seront, entre autres :

- supervision des fonds I-SITE,

6. ↑ La CCI Paris est le principal subventionneur de l'ESSEC, à qui elle a accordé 8,4 M€ en 2016.

7. ↑ « *ESSEC will be at the heart of the governance of our Target University, as proven by the composition of the Directoire.* » ([1], page 31).

- direction des Instituts d'Études Avancées (IEA ou IAS) et Centres d'Accélération de Transfert de Technologies et de Savoirs (CATTS),
- direction de la dissolution de la ComUE et la création de l'Université cible,
- responsabilité du développement de l'ESR local en continuité du rôle du bureau exécutif de la ComUE,
- prise de décision concernant toute nouvelle activité de développement universitaire (enseignement, recherche, valorisation et rayonnement socio-économique).

Concernant le projet I-SITE, le directoire définit les stratégies et assure leur mise en œuvre, y compris la répartition des fonds I-SITE, sous la supervision de l'*International Advisory Board*.

Après quatre ans et une fois l'évaluation du projet passée, l'allocation des ressources sera décidée par le Directoire. Le recrutement d'universitaires de classe mondiale sera géré par le Directoire. Ce dernier validera le nombre de recrutements dans chaque domaine stratégique. Pour chaque recrutement, la composante concernée s'occupera du recrutement (comité de sélection) mais le Directoire aura le dernier mot.

#### 3.4.3 Nomination du président de l'Université cible

La procédure de désignation du président de l'Université cible est un exemple frappant de la prééminence du Directoire sur le Conseil d'Administration. Son fonctionnement est illustré en figure 3. Le Directoire nomme un Comité de Recherche du Président (*Search Committee*) qui a pour mission de sélectionner un président, qui se voit ensuite confirmé par un vote du Conseil d'Administration. Ce mode de désignation a plusieurs conséquences.

- le Conseil d'Administration, intervenant en bout de chaîne, ne dispose *de facto* que d'un droit de véto. Les membres élus qui y siègent ne pourront, en cas d'opposition, que protester vainement.
- le verrou du Comité de Recherche du Président peut empêcher l'apparition de candidatures spontanées, en particulier celles provenant du monde académique.
- de par la constitution paritaire du Directoire, le prétendant à la présidence de l'Université cible devra gagner les faveurs de l'ESSEC.

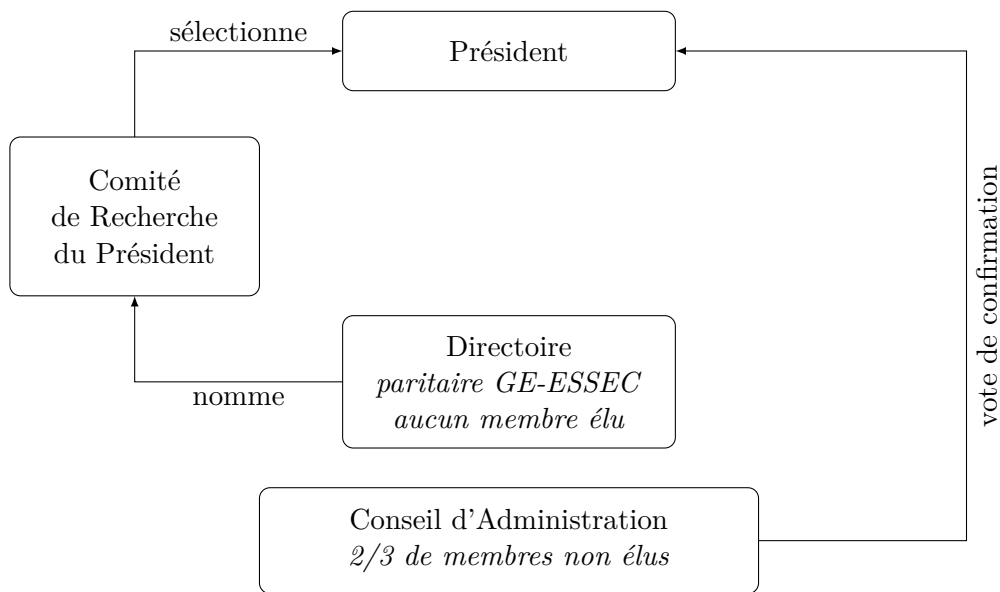


FIGURE 3: Procédure de nomination du président de l'Université cible

### 3.4.4 Prévalence du Directoire dans la gouvernance

Comme le montre la figure 4 qui illustre le modèle de gouvernance proposé, le Directoire joue un rôle central et dominant sur les autres instances, reléguant le Conseil d'Administration à un rôle mineur. Cette figure met également en avant l'absence de contre-pouvoir au Directoire, le projet I-SITE ne prévoyant pas que cette instance doive rendre compte de ses actions à qui que ce soit<sup>8</sup>.

Nous avons déjà vu en section 3.4.3 le rôle mineur que le Conseil d'Administration se voit confier dans la désignation du Président.

On voit aussi, que le rôle du *International Advisory Board* est ambigu. Tantôt le projet parle de mission de conseil (*in charge of advising*) auprès du Directoire, tantôt il évoque un contrôle (*with the supervision of*). Si un véritable contrôle du Directoire devait être exercé par cette instance *a priori* dépourvue d'autorité, il ne pourrait être crédible qu'après la phase de construction de l'Université cible : avant quatre ans ses membres sont nommés par le Directoire.

Finalement, le ou les sénat(s) académique(s) seront sans doute les seules instances collégiales de l'université cible. Étant réunies peu fréquemment leur rôle est cantonné à la fourniture d'idées et de conseils au

8. ↑ si ce n'est au jury I-SITE après quatre ans.

Directoire.

## 3.5 Comparaison avec d'autres modèles de gouvernance

### 3.5.1 Normes internationales

Le dossier I-SITE prétend baser la gouvernance de l'Université cible sur des « normes internationales ». Cette notion n'est nulle part définie dans le dossier, mais plusieurs passages<sup>9</sup> laissent penser que par cet argument d'autorité, les porteurs du projet prônent une séparation stricte entre légitimité managériale (CA, Directoire) et légitimité académique (Sénat Académique). Cette vision est éloignée du modèle de gouvernance des universités françaises. Il est même assez cocasse de constater qu'une grande partie des membres actuels du Directoire qui promeuvent cette vision sont issus du monde académique. Dans les universités où cette distinction est pratiquée, notamment dans les universités anglo-américaines, les *Academic Senates* ont comme prérogative de définir la politique académique, tandis que les administrateurs, relevant de la légitimité managériale, allouent les ressources

9. ↑ par exemple : « *The Governance of the Grand Établissement corresponds to international standards with a clear separation between a Board, including stakeholders from both the private (including some ESSEC stakeholders) and the public sphere and an Academic Senate representing the faculty of the Grand Établissement.* »



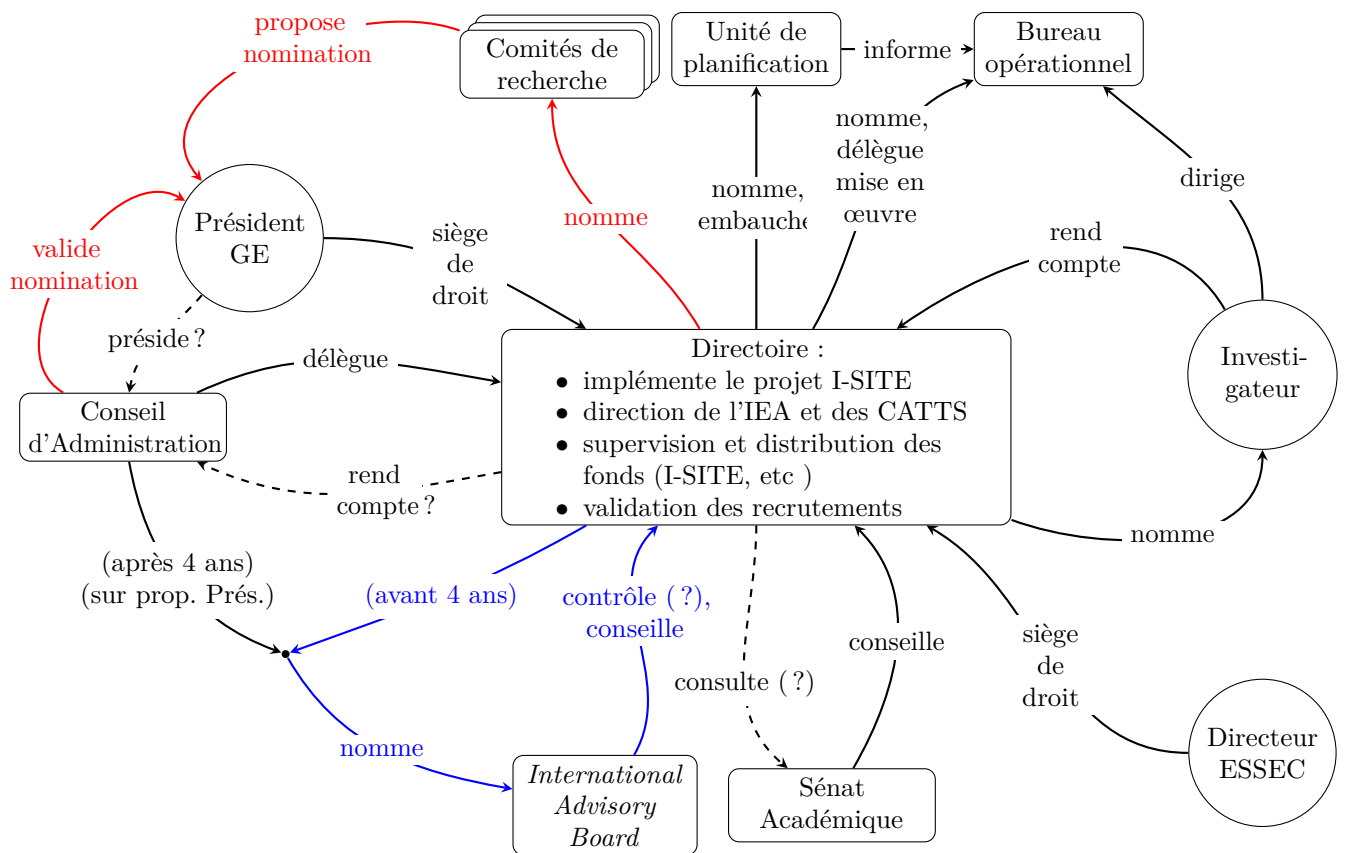


FIGURE 4: Instances et fonctions de direction gravitant autour du Directoire

humaines et financières en relation à ces objectifs académiques.

Rien de tel dans l'Université cible, dont le Sénat Académique n'est qu'un exutoire pour le personnel d'enseignement et de recherche. La politique académique y est décidée par le Directoire, qui (voir [1], page 67)

- fixe la répartition des recrutements entre les différents domaines de recherche (*strategic areas*),
- peut opposer son veto à un recrutement.

Mise à part la volonté d'augmenter de manière drastique les revenus issus des contrats de recherche (de 30 M€, voir sous-section 4.1.2), avec ce système de gouvernance sans équivalent, la politique de recherche risque d'être dictée par des intérêts économiques immédiats au détriment des missions de l'enseignement supérieur et de la recherche publics.

### 3.5.2 Comparaison avec l'ESSEC

Le directoire de l'Université cible s'inspire de la gouvernance de l'ESSEC (voir [1], page 67). Rappelons que l'ESSEC est une école privée, et qu'en tant que telle, elle n'a pas vocation à être gouvernée selon des principes démocratiques et collégiaux. De fait, l'ESSEC organise sa gouvernance selon un système *dualiste*, par ailleurs assez fréquent dans les grandes entreprises, qui met en scène deux instances fondamentales :

- un Directoire, composé de cinq membres non élus et disposant de pouvoirs étendus,
- un Conseil de Surveillance (*Supervisory Board*) indépendant, qui a pour mission de contrôler l'action du Directoire. Il contient une minorité de membres élus. Le contrôle qu'il exerce est un contrepoids indispensable à la pratique d'une gouvernance saine.

Existe-t-il un mécanisme de contrôle des actions du Directoire de l'Université cible ? Il ne semble pas que le Conseil d'Administration doive exercer cette fonction dans les nombreuses missions qu'il délègue au Directoire. Du reste, lors des deux premières années dédiées à la mise en place du nouvel environnement universitaire, le CA n'existe même pas ! Comme mentionné en section 3.4.4, il est possible que l'*International Advisory Board* doive jouer un rôle de surveillance, mais cette instance n'est pas indépendante, puisque nommée directement par le Directoire.

Vraisemblablement, les porteurs de l'Initiative Paris Seine n'ont pas souhaité s'imposer de contre-pouvoir, et ont ainsi créé une structure de gouvernance par et

pour eux-mêmes. Mais en ne copiant que la moitié du modèle « ESSEC », ils ne respectent ni la démocratie universitaire, ni même les principes reconnus de gouvernance des entreprises privées.

### 3.5.3 Comparaison avec les autres Grands Établissements

La présence d'un Directoire est-elle quelque chose de courant au sein des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche français ? La réponse est clairement *non*. Parmi les Grands Établissements existants listés en figure 2, qui sont les seuls à pouvoir posséder une telle instance, seules l'Université de Lorraine en est dotée. Néanmoins, le Directoire de l'Université de Lorraine a un fonctionnement totalement différent de celui proposé pour l'Université cible. Il est composé de membres disposant d'une légitimité académique : le président et les vice-présidents de l'Université, les directeurs des collègiums et pôles scientifiques. Le président de l'Université de Lorraine est élu directement par les membres du CA, à l'opposé du mécanisme de court-circuit de la figure 3. Les pouvoirs du Directoire sont raisonnables, il a pour mission d'assister le président dans ses missions. En cela, il ressemble à l'actuel Comité de Direction de l'ENSEA, en moins collégial.

Nous pouvons donc conclure cette section en constatant avec inquiétude que le modèle d'un Directoire surpuissant, tel que proposé dans le projet I-SITE, est une aberration dans le paysage universitaire français et au-delà. Il semble raisonnable d'espérer que certaines dispositions ne passeront pas le filtre du Conseil d'État, tant elles sont scandaleuses. Cette étude révèle finalement que les porteurs de l'Initiative Paris Seine sont animés d'un état d'esprit antidémocratique et souhaitent imposer, dans l'opacité la plus totale, une gouvernance dont les abus ne tarderont pas à se faire sentir.

## 4 Modèle économique

### 4.1 Ressources financières

#### 4.1.1 Utilisation des fonds I-SITE

L'attribution du label I-SITE a permis de débloquent des fonds d'un montant de 9 M€ annuels<sup>10</sup>. Cette

10. ↑ Source : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid114170/le-premier-ministre-a-arrete-les-dotations-des-laureats-idex-isite.html>. En réalité, cette somme est composée de fonds Labex et Idefi, déjà présents

somme est un bol d'air frais dans un contexte où les lignes budgétaires sont souvent allouées à des dépenses fixes, mais il convient de nuancer son impact : elle ne représente que 3,15 % du budget cumulé des membres de *The Paris Seine Initiative*<sup>11</sup>. C'est au Directoire que revient la charge de répartir cette somme, « pour assurer une impulsion financière avec un fort retour sur investissement dans l'implémentation du modèle économique global<sup>12</sup> ». Il dirige la majorité des fonds I-SITE vers la recherche<sup>13</sup>. Notons également que 500 000 euros annuels sont prévus pour la gouvernance de l'I-SITE<sup>14</sup>. Ce montant ne nous paraît guère compatible avec l'exigence d'efficacité dans la dépense publique.

#### 4.1.2 Une hausse du budget

Pour se développer, l'ensemble « Université cible et ESSEC » souhaite augmenter ses ressources propres de 100 M€ à l'horizon de 10 ans. L'Université de Warwick, de taille comparable (19 000 étudiants en 2014), est choisie comme modèle, puisqu'elle est parvenue à doubler son budget sur la période 2004–2014, passant de 244 à 481 M£. Cela est dû principalement à l'explosion des frais d'inscription (+ 149 M£, soit une multiplication par 3,3) ainsi que des revenus provenant des contrats de recherche (+ 50 M£, soit une multiplication par 2,25).

Le dossier prétend que plus de la moitié de la hausse des *academic fees* (soit 80 M£) a été absorbée par les étudiants étrangers non-UE<sup>15</sup>. Cela est peu cré-

avant l'entrée dans l'Initiative Paris Seine. Cette dotation serait pérennisée par une évaluation positive après quatre ans.

11. ↑ Attention, ce pourcentage est surévalué pour deux raisons. Il prend en compte des fonds Labex et Idefi non conditionnés à la participation à l'Initiative Paris Seine (voir note de bas de page<sup>10</sup>). De plus, des partenaires extérieurs à l'Initiative Paris Seine, mais membres de la ComUE Université Paris Seine reçoivent une partie de ces fonds (exemple SupMéca).

12. ↑ « *to provide a financial impulsion [sic] with a strong return on investments (ROI) to implement the global [sic] business model.* »

13. ↑ Le dossier I-SITE mentionne une somme de 6 M€ affectée à la recherche. À l'époque, les fonds I-SITE étaient estimés à 8 M€, au lieu de 9 M€ aujourd'hui. Rien n'indique comment ce dernier million sera dépensé.

14. ↑ La direction de l'ENSEA ayant lié la création du Directoire à l'arrivée des fonds à l'automne [6], on peut supposer que cette somme sera distribuée aux nombreux acteurs de la gouvernance sous forme de primes. Nous espérons avoir accès à l'annexe financière du dossier pour confirmer ou infirmer cette hypothèse.

15. ↑ Rappelons que le droit européen interdit de discriminer nationaux et autres citoyens européens. Dans le cadre du Brexit, le gouvernement britannique s'est engagé à maintenir l'égalité

dible. Les bilans financiers des années 2004 et 2014 ne permettent pas de connaître directement la part des frais d'inscription payée par les étudiants non européens. Mais cette assertion reviendrait à dire que la hausse moyenne de frais d'inscription par étudiant non européen depuis 2004 est de 30 600 £. Or, si l'on fait exception des dernières années de faculté de médecine et de certains parcours de la *Warwick Business School*, tous les étudiants étrangers paient entre 16 200 et 23 500 £ annuellement (voir [2]).

Le projet est de copier le modèle de Warwick à une échelle plus modeste. Ainsi, sur la base d'un *benchmark* tendancieux, le dossier affirme qu'il est possible d'augmenter significativement les frais d'inscription de 40 M€ à un horizon de 10 ans, principalement à la charge des élèves étrangers via la création de masters internationaux. De plus, le dossier prévoit une hausse de 30 M€ des revenus issus des contrats de recherche, et de 30 M€ de ceux provenant de la formation continue<sup>16</sup>.

## 4.2 Modèle économique de la *School of Engineering*

Rappelons que le dossier I-SITE projette la création d'une *School of Engineering* en fusionnant une institution publique (ENSEA) avec une institution privée (EISTI) à un horizon de trois ans, c'est-à-dire pour l'année scolaire 2019–2020. Hormis les contraintes de calendrier, aucun détail n'est présent dans le dossier, tout reste à construire dans un temps limité.

### 4.2.1 Frais d'inscription

La question des frais d'inscription est une question fondamentale pour le modèle économique et elle suscite un intérêt particulier à l'ENSEA<sup>17</sup>.

La figure 5 montre que l'ENSEA et l'EISTI ont des structures budgétaires totalement différentes<sup>18</sup>. Précisons que le montant des droits de scolarité perçus par de traitement en matière de droits d'inscription jusqu'en 2019.

16. ↑ Attention, dans l'introduction du dossier I-SITE, les montants de 30 et 40 M€ ont été inversés.

17. ↑ En témoignent les professions de foi des représentants des enseignants-chercheurs et enseignants élus au Conseil d'Administration.

18. ↑ La part des droits de scolarité dans le budget de l'EISTI est une estimation basée sur le nombre d'étudiants de l'EISTI, tel qu'indiqué dans le dossier I-SITE, sur un taux de boursiers de 14 %, d'après [3] et sur les montants indiqués sur le site officiel [7]. Les budgets totaux de l'ENSEA et de l'EISTI sont issus du dossier I-SITE. Pour chacun des graphiques, nous avons pris en compte les droits de scolarité plus faibles (4900 €) demandés aux élèves de la prépa intégrée EISTI par rapport à

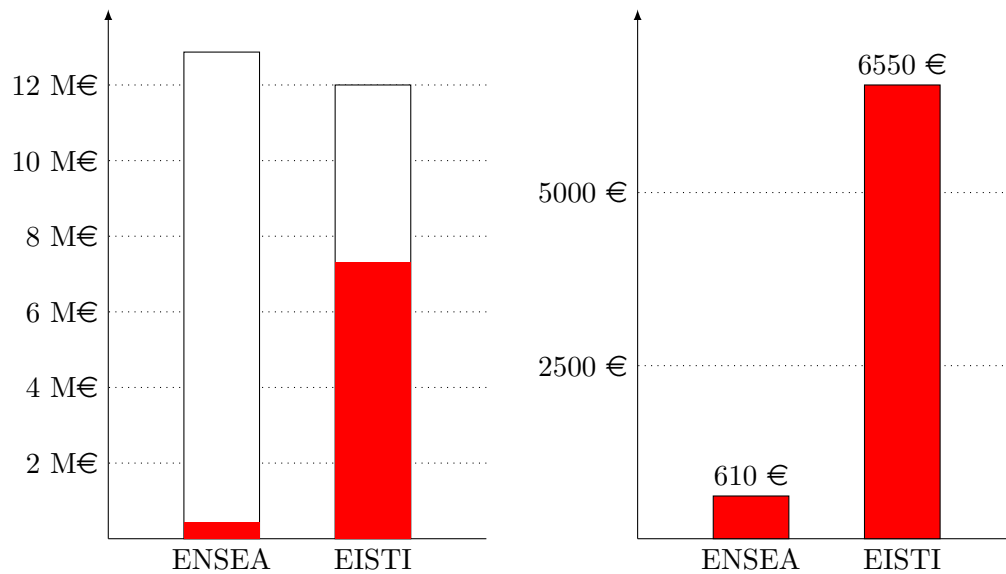


FIGURE 5: À gauche, part (en rouge) des droits de scolarité dans le budget de l'ENSEA et l'EISTI. À droite, droits de scolarité moyens par élève non boursier de l'ENSEA et de l'EISTI en formation initiale.

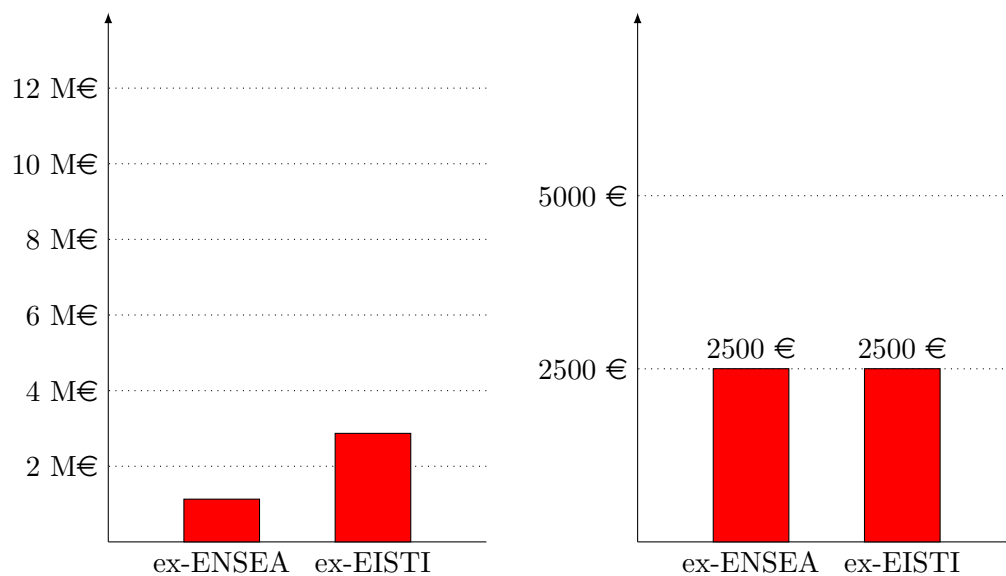


FIGURE 6: Frais de scolarité perçus par la *School of Engineering* – scénario avec des droits de scolarité uniformisés à 2500 € pour les élèves non boursiers en formation initiale.

l'EISTI sur cette figure est une estimation basse<sup>19</sup>. Comme dans toutes les écoles d'ingénieurs publiques sous la tutelle du Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, les droits acquittés par les enséarques représentent une part négligeable du budget de l'école. La fusion de l'ENSEA et de l'EISTI passera par une uniformisation immédiate des frais de scolarité. Trop d'inconnues empêchent de donner une estimation correcte du montant futur des droits de scolarité (la prépa intégrée de l'EISTI fera-t-elle partie de la *School of Engineering*? pour ne citer que cette question). La direction de l'ENSEA évoque jusqu'à présent un montant maximal de 2500 € (voir [5]), ce qui nécessite de trouver dès 2019 de nouvelles ressources financières, ou bien des économies, pour compenser la perte en droits de scolarité de l'EISTI (voir figure 6<sup>20</sup>).

On ne rentre donc pas dans le cadre du débat français sur les frais d'inscription, qui voit traditionnellement s'affronter les tenants d'une ligne sociale à ceux privilégiant la possibilité pour les établissements supérieurs d'acquérir de nouvelles ressources financières. En effet, l'augmentation à venir des frais d'inscription ne servira qu'à financer le coût d'une fusion avec une institution privée, sans augmentation de moyens.

En outre, le dossier I-SITE contient deux éléments, qui pourraient entraîner une hausse des frais d'inscription, à court et à long terme.

- La question des frais d'inscription est en réalité indissociable de celle plus générale du modèle économique. Il nous appartient d'en construire un qui soit cohérent, dont la faisabilité soit étudiée consciencieusement et collectivement, sans

ceux de la filière ingénieure (7450 €). On a supposé que le taux de boursiers EISTI est le même pour la prépa intégrée et pour la filière ingénieure. Enfin, le nombre d'étudiants de la prépa intégrée EISTI est estimé à 460, ce qui correspond au double de la promotion de première année de prépa, voir [3].

19. ↑ Parce que nous ne disposons pas de tous les chiffres, nous avons supposé que les élèves boursiers d'État ne payaient pas de frais d'inscription, comme cela se fait dans les écoles publiques. En réalité, l'EISTI accorde une réduction de 50 % sur les frais de scolarité aux élèves issus du meilleur quart de la prépa intégrée, et à ceux issus des Concours Communs Polytechniques. La scolarité en filière ingénieure leur revient donc à 3725 € par an, les autres élèves boursiers payant le tarif plein. De plus, l'EISTI prend en charge les intérêts bancaires des prêts étudiants.

20. ↑ Le « faible » montant de droits de scolarité prélevés par l'ex-ENSEA s'explique par son poids démographique minoritaire dans la *School of Engineering* ainsi que par une proportion élevée (55 %) d'élèves boursiers, voir [4] et la sous-section 4.2.3. Les recettes perdues par rapport à la figure 5 sont estimées à 3,75 M€.

quoi les frais d'inscription joueront *in fine* le rôle de variable d'ajustement. Il n'est pas rare, en effet, que ceux-ci soient rehaussés juste après une fusion public/privé, comme le montre l'exemple de CentraleSupélec<sup>21</sup>. Or ce travail difficile nécessite un temps long, pour adopter une vision à long terme (en prenant en compte notamment l'évolution prévisible de la masse salariale du personnel de l'EISTI), pour avoir un accès honnête aux données budgétaires de nos partenaires, etc. Le rythme institutionnel rapide et « efficace » mis en place par le directoire en toute opacité (voir table 1) empêche la construction sereine d'un modèle économique sérieux, en plus de nuire à l'esprit de concertation à l'ENSEA. Toute ambiguïté risque de se résoudre au détriment des élèves.

- La deuxième menace se situe à long terme, avec le poids important réservé aux acteurs privés (notamment l'ESSEC) dans la gouvernance du Grand Établissement. Dans un contexte de marchandisation de l'enseignement, avec des masters internationaux à 20 000 € par an, on peut envisager qu'une pression constante s'exercera sur la *School of Engineering* pour que les frais de scolarité des étudiants nationaux/européens soient du même ordre de grandeur que ceux pratiqués en école de commerce<sup>22</sup>.

#### 4.2.2 Comparaison avec les autres écoles d'ingénieurs publiques

Malgré une tendance nationale et récente à l'augmentation des frais d'inscription dans les écoles d'ingénieurs publiques, la grande majorité d'entre elles conserve des droits raisonnables. Très peu pratiquent des frais supérieurs au montant maximal de 2500 € annoncé par la direction de l'ENSEA, et celles qui le font disposent d'une « marque » forte, comme le montre la figure 7.

Si ce montant de 2500 € semble bien faible au regard du coût de la fusion EISTI-ENSEA, il semblera en revanche exagéré aux futurs élèves (sans oublier les

21. ↑ Les frais d'inscription à CentraleSupélec sont passés de 2200 €/2570 € à 3500 €, deux ans après la fusion de l'École Centrale (publique) et Supélec (privée) en 2015, faisant de CentraleSupélec l'école d'ingénieurs publique la plus chère de France, voir [8].

22. ↑ Pour information, l'ESSEC est l'école la plus chère de France parmi les écoles de commerce et d'ingénieurs, avec des droits de scolarité de 15 000 € en deuxième et troisième années, en perpétuelle augmentation, voir [9].

élèves captifs, qui pourraient subir une hausse drastique en cours de scolarité), puisqu'il place l'ENSEA en concurrence directe avec des écoles du groupe A+. En effet, dans le monde des grandes écoles d'ingénieurs françaises, la modération des frais d'inscription est un élément d'attractivité sur lequel l'ENSEA joue. Toutes choses égales par ailleurs, il est à penser que l'augmentation de ces frais se traduira par une baisse du niveau de recrutement et, par là, une dévaluation du diplôme des anciens élèves.

### 4.2.3 Cas des élèves boursiers

Comparée à d'autres écoles d'ingénieurs, l'ENSEA accueille une proportion importante d'élèves boursiers, ce qui en fait l'un des ascenseurs sociaux les plus performants de France<sup>23</sup>. Ceux-ci ne seront pas concernés par la hausse des frais d'inscription, car le statut dérogatoire de Grand Établissement ne permet pas de telles pratiques<sup>24</sup>.

Cependant, la politique d'augmentation des frais d'inscription implique une inversion dans la logique des solidarités. Alors qu'actuellement, les frais d'inscription des élèves boursiers sont pris en charge directement par l'État français, ils seront à l'avenir principalement compensés par la contribution des élèves non boursiers.

À cela s'ajoute le fait que l'intérêt financier de la future *School of Engineering* sera d'avoir le moins d'élèves boursiers possibles, car ils représentent un manque à gagner, dont l'ampleur dépendra du niveau des droits de scolarité<sup>25</sup>. Il faut donc craindre qu'à terme, la mise en place du nouveau modèle économique ne conduise à des choix visant à réduire significativement la diversité sociale.

## 5 Conclusions

Avec cette initiative, les porteurs du projet ont l'ambition de faire naître des établissements d'ESR cergy-

pontains une université « de rang mondial » selon les critères tant contestés des classements internationaux. Pour cela, ils proposent de jouer à fond la carte de la marchandisation (coût des diplômes, recrutements de professeurs) et de restructurer l'ensemble constitué d'établissements publics et privés à la manière d'une entreprise, au mépris des traditions de gouvernance collégiale de l'université française<sup>26</sup>.

De toute évidence, le dossier I-SITE n'a pas été écrit dans l'idée d'être lu en dehors du cercle restreint du jury international et des gens qui constitueront demain le Directoire de l'Initiative Paris Seine. La décision d'engager un dialogue avec les élèves et le personnel, dans un projet d'une telle ampleur, allant jusqu'à la redéfinition complète du paysage universitaire local, ne va pas de soi. Elle est cyniquement affichée comme le résultat d'un calcul, c'est un risque à prendre, comme ce fut le cas à l'UCP et à l'ESSEC<sup>27</sup>, ou à ne pas prendre.

À l'ENSEA, aucune concertation n'a été engagée entre la phase de présélection et de sélection, période cruciale pendant laquelle, selon le dossier I-SITE, la décision d'accélérer le processus d'intégration pour fusionner avec l'EISTI a été prise. Pire, ni les administrateurs, ni le personnel, ni les élèves n'ont été mis au courant de cette fusion programmée (voir [10, 11]). De cette manière, l'école a pu s'engager dans le projet I-SITE sans qu'on en connaisse sa véritable nature. Naguère à « co-construire », la structure institutionnelle de l'Université cible est maintenant présentée comme une donnée immuable sur laquelle on ne peut agir et il ne sert à rien de débattre. Comment pourrait-il en être autrement, alors que dès novembre 2016, les organisateurs de l'Initiative Paris Seine se targuaient de rédiger le décret instaurant les statuts du Grand Établissement ([1], page 31) en espérant le voir adopté avant les élections présidentielles ?

Dans un climat de rétention d'information et de mise en place d'un rythme institutionnel expéditif, il

23. ↑ Ce fait mériterait d'être plus connu. Les boursiers nationaux représentent 55 % de nos élèves, d'après le classement *l'Étudiant* de 2017, qui attribue à l'ENSEA une note de 5/5 sur ce point, voir [4]. Selon le même classement, la part de boursiers nationaux à l'EISTI est de 14 %, voir [3]. Les écoles d'ingénieurs françaises comptent en moyenne un quart d'élèves boursiers d'après la CDEFI.

24. ↑ En particulier, les élèves boursiers de l'EISTI ne paieront plus de frais d'inscription. Cette perte de recettes pour la *School of Engineering* n'a pas été prise en compte dans nos estimations.

25. ↑ Dans l'hypothèse de frais de scolarité portés à 2500 €, et sur la base des données dont nous disposons [1, 3, 4], le manque à gagner s'élève à 1,3 M€.

26. ↑ L'article L711-11 du Code de l'Éducation stipule que les EPSCP « sont gérés de façon démocratique avec le concours de l'ensemble des personnels, des étudiants et de personnalités extérieures. »

27. ↑ « *After our pre-selection [sic], and seeing the difficulties faced by other projects when implementing their proposals, we decided that we needed to exploit the timeframe between pre selection [sic] and selection to both involve our communities and work out how best to implement our key proposals.* »

« *Deciding to launch the implementation of our project and to involve our communities was a risky decision, but one which we are both proud and satisfied to have taken. Logically, it has implied a number of changes, notably in terms of definition of our Target University.* »

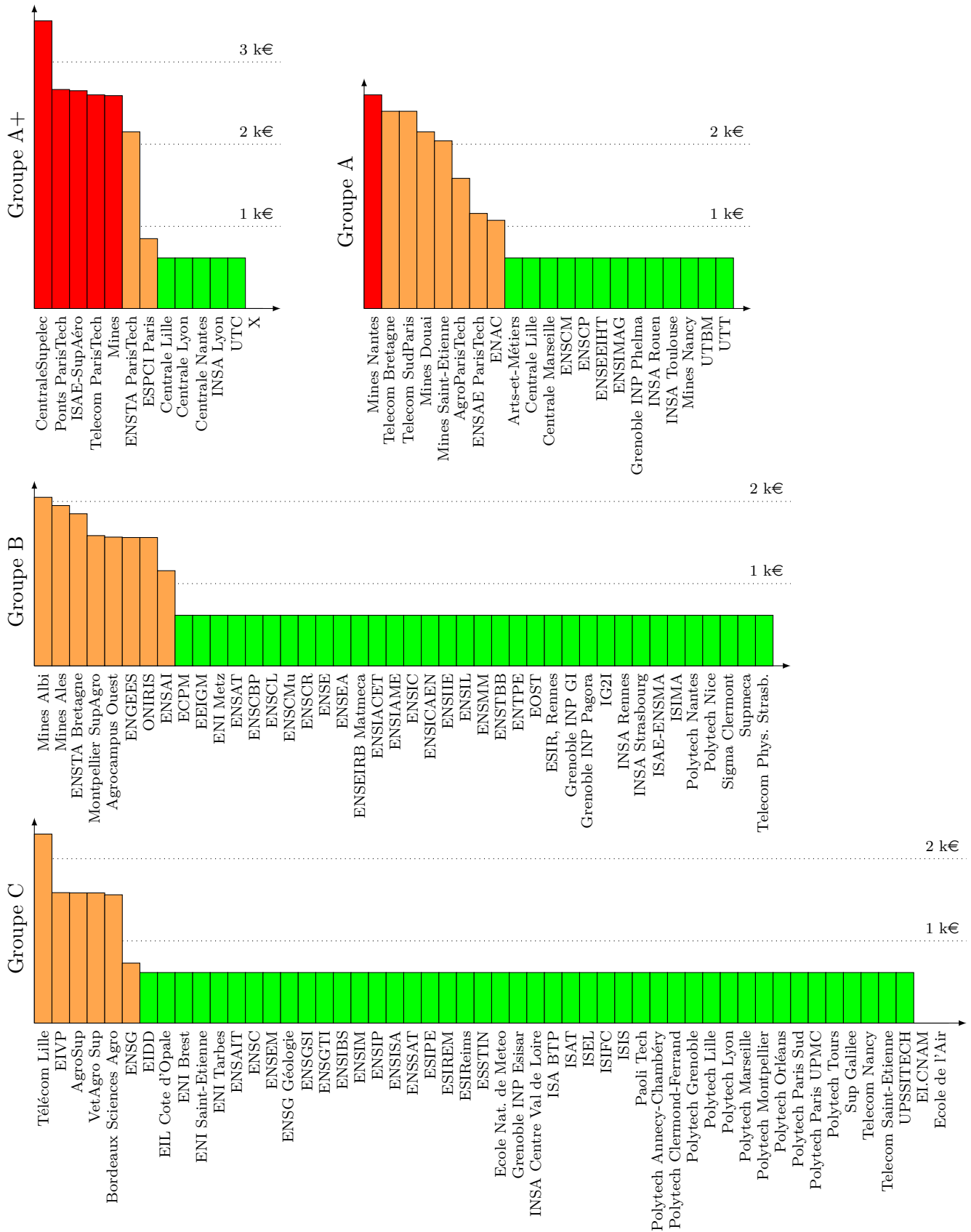


FIGURE 7: Frais d'inscription dans les 128 écoles d'ingénieurs publiques françaises figurant au palmarès *l'Étudiant* (les écoles dont les frais d'inscription sont supérieurs ou égaux au montant maximal de 2500 € annoncé par la Direction de l'ENSEA sont indiquées en rouge).

est difficile de faire émerger une saine réflexion autour de ce projet complexe. Nous avons modestement tenté de remédier à cette situation en montrant, à travers cette analyse, certains des dangers qu'il recèle.

La stratégie du « ça passe ou ça casse » sera dans tous les cas préjudiciable à l'ENSEA, ses étudiants et son personnel. Soit ce projet, conçu en niant la démocratie universitaire et qui suscite plus de craintes que d'adhésion, est mis en œuvre en toute hâte et sa mise en œuvre risque d'engendrer de fortes tensions. Soit l'ENSEA, à l'instar de Centrale Nantes, abandonne le projet, endosse le rôle de trouble-fête auprès des acteurs locaux et du ministère, et assume les conséquences prévisibles.

## Références

- [1] *Paris Seine Initiative. Call for proposals IDEX/I-SITE Wave 2. Selection phase*, [http://intranet.ensea.fr/\\_attachments/documents-article/PSI%2520Amended%2520project.pdf?download=true](http://intranet.ensea.fr/_attachments/documents-article/PSI%2520Amended%2520project.pdf?download=true)
- [2] *Scholarships & Fees for International Students*, Warwick University. <http://www2.warwick.ac.uk/study/international/admissions/finance/>
- [3] *EISTI, Cergy-Pontoise, Pau : Palmarès des écoles d'ingénieurs 2017*, L'Étudiant. <http://www.letudiant.fr/palmares/palmares-des-ecoles-d-ingenieurs/eisti-cergy-pontoise-pau.html>
- [4] *ENSEA, Cergy-Pontoise : Palmarès des écoles d'ingénieurs 2017*, L'Étudiant. <http://www.letudiant.fr/palmares/palmares-des-ecoles-d-ingenieurs/ensea-cergy-pontoise.html>
- [5] *Atelier IE – Gouvernance. Réflexions et analyses dans le cadre de la mise en œuvre de l'Initiative d'Excellence Paris Seine*, 27 avril 2017, Pilote : Laurence Hafemeister.
- [6] *Atelier IE – Gouvernance*, 13 juin 2017, Pilote : Laurence Hafemeister.
- [7] *Coûts de scolarité*, EISTI. <https://eisti.fr/fr/lecole/couts-de-scolarite>
- [8] *L'école d'ingénieurs publique CentraleSupélec porte ses frais de scolarité à 3500 euros par an*, Le Monde. [http://www.lemonde.fr/campus/article/2017/03/02/centralesupelec-ecole-d-ingenieurs-publique-porte-ses-frais-d-inscription-a-3-500-euros-par-an\\_5088382\\_4401467.html](http://www.lemonde.fr/campus/article/2017/03/02/centralesupelec-ecole-d-ingenieurs-publique-porte-ses-frais-d-inscription-a-3-500-euros-par-an_5088382_4401467.html)
- [9] *ESSEC Business School Cergy-Pontoise*, L'Étudiant. <http://www.letudiant.fr/etudes/annuaire-enseignement-superieur/etablissement/etablissement-essec-business-school-7990.html>
- [10] *Compte-rendu et relevés des délibérations du Conseil d'Administration du 21 novembre 2016*, École Nationale Supérieure de l'Électronique et de ses Applications.
- [11] *Présentation du Projet I-SITE*, novembre 2016, Laurence Hafemeister. [http://intranet.ensea.fr/\\_attachments/documents-article/Strategie%2520ENSEA%2520Projet%2520I-SITE%2520Nov%25202016.pdf?download=true](http://intranet.ensea.fr/_attachments/documents-article/Strategie%2520ENSEA%2520Projet%2520I-SITE%2520Nov%25202016.pdf?download=true)