

**Réponses au**  
**Relevé d'observations provisoires**  
**Introduction**



# INTRODUCTION

---

Le *Relevé d'observations provisoires* (ci-après *ROP*) que la Cour des comptes a adressé à Sciences Po en juillet 2012 vient conclure un contrôle accompli de septembre 2011 à juin 2012.

Ce *Relevé* comprend des remarques fondées, des critiques justifiées et des questions auxquelles les autorités de Sciences Po se sont efforcées de donner suite dans l'ensemble des réponses figurant dans le document ci-après.

Ce rapport contient aussi des affirmations, des commentaires et des jugements - notamment dans la synthèse introductive du *ROP*<sup>1</sup> - que Sciences Po conteste avec fermeté et auxquels elle s'est attachée à apporter des arguments contradictoires.

\*

\*      \*

## **1. Ce relevé comporte de nombreuses affirmations erronées et plusieurs démonstrations contestables**

### **a. Sciences Po conteste l'affirmation de la Cour selon laquelle « la gestion de la fondation apparaît dispendieuse et opaque <sup>2</sup> ».**

La gestion de la Fondation n'est ni dispendieuse ni opaque. **Les chiffres fournis par la Cour elle-même dans cette synthèse attestent le contraire** et témoignent d'une bonne maîtrise du coût par étudiant, **en baisse de 7,5% sur la période**<sup>3</sup>, pour l'ensemble de la collectivité nationale, et, plus encore, pour l'État.

La Cour reconnaît elle-même, explicitement, que le niveau de contrôle de gestion dans l'institution est satisfaisant : « *le niveau de performance du système d'information financier et le niveau de formalisation des procédures est satisfaisant et permet à l'établissement de disposer d'outils de pilotage de qualité*<sup>4</sup> », elle souligne que « *La présentation des budgets et des comptes de la FNSP et de l'IEP est très éloignée de ce qui est pratiqué dans les EPSCP. Elle est beaucoup plus synthétique, et repose sur une comptabilité analytique performante, qui permet d'avoir une bonne idée des coûts complets par activité et par structure gestionnaire*<sup>5</sup> ».

---

<sup>1</sup> *Relevé d'observations provisoires (ROP)*, pp. 9 et 10

<sup>2</sup> *ROP* p. 9; sauf si, par l'emploi du terme « *apparaît* » la Cour sous-entend que cela ne correspond pas à la réalité.

<sup>3</sup> Cf. tableaux 54 et 56 du *ROP*, pp. 119-120

<sup>4</sup> *ROP* p. 95

<sup>5</sup> *Ibid.* p. 89

**b. Sciences Po conteste l’assertion de la Cour selon laquelle « la politique de développement de Sciences Po n’a pu être mise en œuvre qu’au prix d’une fuite en avant financière »**

Cette critique repose principalement sur le constat d’une augmentation des charges qui sont considérées indépendamment des effectifs traités. La Cour omet là de tenir compte de l’augmentation du nombre des étudiants - « de 4 543 en 2005 à 8 421 en 2010, soit une hausse de 85 %<sup>6</sup> » - et semble faire fi des constats établis qu’elle établit elle-même sur le rétablissement de la situation financière de Sciences Po « tant par l’amélioration du résultat net, que par le renforcement des ressources stables<sup>7</sup> ».

L’augmentation du montant absolu des charges et des ressources est ainsi systématiquement présentée comme une anomalie alors même que la Cour est parfaitement consciente du développement considérable de l’activité de l’institution dans la même période.

**c. Sciences Po rejette l’argument développé par la Cour selon lequel « la politique de développement de Sciences Po n’a pu être mise en œuvre qu’au prix d’une gestion peu scrupuleuse des deniers public ».**

La Cour écrit dans la synthèse du *ROP* que « la subvention versée à la FNSP par le MESR est passée de 47,7M€ en 2005 à 63,3M€ en 2010, soit une progression de 33 %<sup>8</sup> ». Or, si l’on mesure l’augmentation de la subvention du Ministère de l’enseignement et de la recherche (MESR) relativement à celle du nombre d’étudiants inscrits en formation initiale (85 %), on s’aperçoit que, pour l’État, de 2005 à 2010, le coût moyen par élève a été en baisse de 28 %. Rappelons que 25 % des diplômés de Sciences Po trouvent un emploi dans la fonction publique.

De surcroît, la lecture des tableaux figurant dans le *ROP* permet de calculer que le coût d’un étudiant de Sciences Po, pour le ministère, est inférieur de 32 à 68 % par rapport à celui d’un élève de Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) et inférieur de 20 % par rapport à celui d’un étudiant inscrit dans une université.

Pour ce qui est des coûts par diplômé le *ROP* fait apparaître, à Sciences Po, des coûts inférieurs de 50 % par rapport à l’université<sup>9</sup>. Or en matière d’enseignement supérieur, les raisonnements sur les charges ne sont valables que s’ils sont exprimés par étudiant diplômé.

Sciences Po estime qu’il y a là – contrairement à ce qu’écrit la Cour dans la synthèse de son rapport - les éléments probants d’une utilisation efficace des deniers publics.

En outre, la Cour relève que « la progression des subventions publiques (...) a été moins rapide que celle de l’ensemble des autres recettes<sup>10</sup> » - dont les droits de scolarité et les financements des entreprises - mais elle n’en fait aucun crédit à l’institution, ni dans les titres ni dans les synthèses de la partie analysant les recettes. **Bien au contraire, ce qui est la marque d’une bonne gestion - i.e. le relèvement des recettes propres, que celles-ci proviennent des étudiants ou de concours publics ciblés – est présenté comme une**

---

<sup>6</sup> Ibid. p. 7

<sup>7</sup> Ibid. p. 127

<sup>8</sup> Cf. *ROP* p. 8

<sup>9</sup> Cf. infra le développement des arguments contradictoires de Sciences Po sur le « coût de l’étudiant ».

<sup>10</sup> Ibid. p. 103

**anomalie.** Ainsi, alors que le tableau n°60<sup>11</sup> aurait pu témoigner d'une baisse spectaculaire du coût d'un étudiant à Sciences Po pour le MESR, les rapporteurs ont estimé nécessaire d'y ajouter le « *coût pour les familles*<sup>12</sup> », sans préciser qu'il s'agit des familles à revenus élevés.

Dans la synthèse du ROP, il est souligné que « *les ressources issues de droits de scolarité ont presque triplé, passant de 9,9M€ à 27,9M€...*<sup>13</sup> ». C'est en accord avec l'État que Sciences Po s'est donné ces marges de manœuvre. Elles ont permis de compenser la réduction de 28 % de la subvention par étudiant du Ministère au cours de cette période.

Cette compensation n'a d'ailleurs été que partielle. En effet, **si l'on mesure l'augmentation de la subvention du Ministère de l'enseignement et de la recherche au cours de la période sous revue relativement à celle du nombre d'étudiants inscrits en formation initiale en tenant compte des droits de scolarité, on constate que, pour l'État et les familles, le coût moyen par étudiant a été en baisse de 14 % sur la période.** Sciences Po souligne qu'il y a là un élément supplémentaire attestant sa maîtrise globale des charges.

**d. Sciences Po ne reconnaît pas que sa « *gestion des ressources humaines [...] est marquée par un grand laxisme* ».**

La Cour souligne elle-même dans son *ROP* que Sciences Po a conduit « *une politique de recrutement dynamique entre 2005 et 2010, accompagnant ainsi la croissance de sa population étudiante et le développement de ses activités de recherche*<sup>14</sup> », que « *l'implication de la DRH dans le pilotage de la masse salariale peut être considérée comme une mesure positive permettant une gestion plus intégrée des ressources humaines*<sup>15</sup> », que la « *prévision des dépenses de personnel s'est améliorée*<sup>16</sup> », que « *la DRH a donc les moyens d'assurer un accompagnement de qualité des personnels et de jouer un vrai rôle de pilotage de la masse salariale*<sup>17</sup> ».

La Cour note que « *le rythme d'évolution [de la masse salariale] doit être contenu et même revu à la baisse*<sup>18</sup> ». Mais, cette fois encore, le rythme d'évolution est donné sans référence à l'ensemble des dépenses et n'a donc pas grande signification. Dans la période sous revue, la part des dépenses de personnel dans l'ensemble des dépenses est passée de 49,6 % à 47,2 %<sup>19</sup>. Le rythme d'évolution est donc été contenu.

Par ailleurs, l'augmentation de la masse salariale (53,7 %) rapportée à celle du service rendu, mesurée par l'accroissement des effectifs étudiants (85 %), montre que **les gains de productivité par euro de masse salariale ont été de 20 %.**

**Ceci concerne l'ensemble de la masse salariale. En ce qui concerne la rémunération de ses dirigeants, Sciences Po reconnaît qu'elle devra être normalisée, modérée et rendue transparentes.**

---

<sup>11</sup> Ibid. p. 122

<sup>12</sup> Ibid. p. 121

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid. p. 145

<sup>15</sup> Ibid. p. 147

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid. p. 8

<sup>19</sup> Cf. tableau 31 du *ROP*, p. 97

**e. Sciences Po s'inscrit en faux contre le jugement de la Cour selon lequel « l'évolution des charges [est] non maîtrisée ».**

En appui de son affirmation, la Cour relève dans la synthèse du *ROP* que « les dépenses immobilières ont beaucoup progressé de 2005 à 2010, notamment du fait de la forte augmentation des surfaces louées et des coûts d'exploitation des locaux<sup>20</sup> ». Là encore, la Cour aurait fait apparaître une évaluation plus précise et beaucoup plus significative des efforts de maîtrise consentis par Sciences Po si elle avait mis l'accent sur **le ratio de mètre carré par étudiant**. Le tableau n° 95 figurant à la page 193 du *ROP* établit que ce ratio a baissé de 9,39 à 6,46 pendant la période sous revue.

Elle aurait aussi pu relever qu'alors que la surface totale occupée par les activités de Sciences Po est passée de près de 30 000 m<sup>2</sup> en 2001 à près de 44 000 m<sup>2</sup> en 2011, **le nombre de sites sur le campus parisien a diminué de 32 à 17** et que le coût moyen au m<sup>2</sup> par an des surfaces en location du campus parisien - 427 € TTC.HC/m<sup>2</sup>/an - **est aujourd'hui inférieur au prix du marché<sup>21</sup>, mais également inférieur au plafond moyen recommandé par le Ministère de l'économie et des finances (MINEFI) pour les implantations parisiennes des administrations de l'État (478 € TTC.HC/m<sup>2</sup>/an).**

Concernant les charges autres qu'immobilières, la Cour reconnaît explicitement dans le corps de son rapport que « les dépenses d'enseignement ont progressé de manière plus soutenue que les autres, passant de 51 % à 59 % du total des dépenses de la Fondation, conséquence logique de l'évolution importante du nombre d'étudiants sur la période. Elles ont néanmoins progressé de manière moins dynamique que les effectifs<sup>22</sup> »,

Enfin les tableaux n° 31 et n° 34 du *ROP*<sup>23</sup> montrent que, **la part des dépenses de fonctionnement dans les budgets de Sciences Po diminue au cours de la période sous revue de plus de 7 %, au profit en particulier des dépenses de bourses et d'aide sociale, dont la part dans les budgets a augmenté sur la période de près de 30 %.**

**f. Sciences Po conteste la conclusion de la Cour selon laquelle « la situation de fragilité financière de l'institution » s'est renforcée**

**Sciences Po souhaite souligner que ses trois derniers exercices budgétaires ont été largement excédentaires : 2 416 k€ en 2009, 1 215 k€ en 2010 et 1 268 k€ en 2011.**

La Cour fonde son argument sur le risque lié à un emprunt structuré et au désengagement potentiel des collectivités territoriales. Or, concernant ce dernier point, Sciences Po souhaite informer la Cour que les subventions des collectivités territoriales dans le budget de Sciences Po ont crû de 2 484 k€ à 4 023 k€ au cours de la période sous revue, soit une progression de 62 %. A titre d'information ce montant est de 5 100 k€ en perspective d'exécution budgétaire 2012 (soit une augmentation de 26 %), ce qui est révélateur d'une dynamique positive, confirmée jusqu'à aujourd'hui.

**La Cour minimise les « ressources propres<sup>24</sup> » de la Fondation en considérant que les ressources publiques « sur projet<sup>25</sup> » ne devraient pas être considérées comme telles.** Or la Cour précise elle-même que le CNRS enregistre ces recettes de la même manière que

<sup>20</sup> Ibid. p. 9

<sup>21</sup> Rappelons que le prix moyen des loyers dans la « petite couronne » parisienne est compris entre 360 et 496 € TTC.HC/m<sup>2</sup>/an.

<sup>22</sup> Ibid. p. 100

<sup>23</sup> Cf. *ROP* pp. 97 et 101

<sup>24</sup> Ibid. p.106

<sup>25</sup> Ibid.

Sciences Po. En outre, on pourrait aisément soutenir qu'un établissement de la taille de Sciences Po doit pouvoir compter sur un volant de contributions publiques sur projets et que celles-ci ne sont pas pour autant moins « *propres* » que les droits de scolarité.

Mais, surtout, ces ressources n'ont pu être mobilisées que parce que certains membres de la communauté de Sciences Po - en tout premier lieu sa communauté scientifique - ont répondu avec succès à des appels à projets. La réussite à un concours est rarement considérée comme un dû. Les ressources provenant de ces succès aux appels à projets peuvent difficilement être assimilées à des subventions.

**g. Enfin, plusieurs passages du ROP ont donné l'impression aux autorités de Sciences Po que la Cour mettait un soin particulier à déprécier la performance de Sciences Po**

Ainsi dans le commentaire suivant : « *la variété des masters aboutit cependant à des résultats assez hétérogènes, certains masters (journalisme, affaires publiques, affaires internationales) conduisant notamment à des salaires de sortie moins élevés que ceux des écoles de commerce ou d'ingénieurs*<sup>26</sup> ». La Cour semble ici confondre l'état du marché du travail et la performance de la formation. C'est regrettable.

L'affirmation selon laquelle « *la valeur ajoutée de l'établissement doit cependant être relativisée par le fait que la sélection sévère à tous les niveaux d'entrée garantit à Sciences Po de très bons étudiants*<sup>27</sup> » est étonnante et semble remettre en cause le principe même de la sélection des étudiants sur l'évaluation de leur valeur et de leurs mérites académiques.

La recommandation « *il conviendrait de rééquilibrer la situation très privilégiée de l'IEP par rapport aux autres établissements d'enseignement supérieur*<sup>28</sup> » est acceptable dès lors qu'elle sous-entend qu'il faudrait donner aux autres établissements d'enseignement supérieur les mêmes moyens et, surtout, la liberté et l'autonomie nécessaires pour connaître une réussite équivalente à celle de Sciences Po.

**Les remarques de la Cour révèlent, en creux, que ce n'est pas la stratégie de Sciences Po qu'elle semble contester mais, plus profondément, la légitimité de son modèle original.** En d'autres termes, la Cour laisse l'impression qu'elle approuverait cette stratégie si celle-ci était développée avec les moyens et dans le cadre juridique d'une université de droit commun, semblant négliger le fait que, précisément, aucune des universités françaises en sciences humaines et sociales de droit commun n'a l'autonomie nécessaire pour obtenir des résultats équivalents à ceux de Sciences Po.

\*

\*      \*

---

<sup>26</sup> Ibid. p.56

<sup>27</sup> Ibid. p. 54

<sup>28</sup> Ibid. p. 124

## **2. Les autorités exécutives de Sciences Po contestent fermement la conclusion de la Cour selon laquelle il faut « en priorité engager une réorganisation statutaire<sup>29</sup> »**

Ces jugements particulièrement critiques et souvent infondés aboutissent à une remise en cause du statut de Sciences Po mais aussi de tout ce qui constitue son identité et ses éléments distinctifs qui, si l'on en croit certains termes du *ROP*, seraient la source de la plupart des maux dénoncés puisque « ces dérives n'ont pu se produire qu'en raison du mode d'organisation très particulier de l'ensemble formé par l'IEP et par la FNSP<sup>30</sup> ».

La conclusion apparemment logique du raisonnement en deux temps fait par la Cour est donc le suivant : il faut « en priorité engager une réorganisation statutaire<sup>31</sup> » visant à faire rentrer Sciences Po dans le rang en modifiant l'article L.758-1 du *Code de l'éducation*.

**Les autorités exécutives de Sciences Po considèrent que le lien de cause à effet entre les erreurs de gestion relevées et les statuts de l'institution est inexistant. Une évolution des pratiques de gestion, dans le cadre des statuts actuels, permet d'apporter des réponses aux critiques fondées du *ROP*.**

Si des erreurs regrettables ou des irrégularités de gestion ont été commises, elles seront corrigées. Néanmoins la lecture du *ROP* révèle clairement que ces erreurs ou irrégularités n'ont aucun caractère systématique. **Ce qui a un caractère systématique, c'est la capacité de Sciences Po à déployer une stratégie de développement ambitieuse, qui fait rayonner le système d'enseignement supérieur français à travers le monde. Sciences Po affirme que cette capacité et les succès qui en découlent sont rendus possibles grâce à son organisation statutaire.**

D'ailleurs Sciences Po se réjouit de constater que, dans la première partie de la synthèse du *ROP*, la Cour recense très précisément un ensemble d'éléments attestant la réussite de l'établissement au cours de la période sous revue : « la forte croissance du nombre d'étudiants inscrits en formation initiale », contribution de Sciences Po à l'œuvre commune d'éducation de la jeunesse, « la mise en conformité de son offre de formation aux standards internationaux », « l'adaptation de son offre de formation à la croissance des effectifs », « l'internationalisation croissante du cursus », « la forte augmentation du nombre d'étudiants étrangers », « la mise en place de double diplôme et l'augmentation du nombre de cours assurés en langues étrangères » et « la diversification [géographique] du corps étudiant », « la politique de diversification sociale du corps étudiant », marquée notamment par la progression du nombre de boursiers, le triplement des « ressources de la FNSP issues des droits de scolarité », le développement de la recherche.

**Cette réussite, ces capacités d'action, au service de l'intérêt général, ne sont possibles que parce que Sciences Po dispose d'une organisation statutaire spécifique – sans cesse confortée par le législateur – et qu'elle accomplit l'ensemble de ses actions en plein accord et avec le soutien de la puissance publique.**

\*

\* \*

---

<sup>29</sup> Ibid. p. 10

<sup>30</sup> Ibid. p. 9

<sup>31</sup> *ROP* p. 10



**3. Les autorités de Sciences Po ont pris bonne note des critiques justifiées qui leur sont adressées dans ce rapport et entendent y remédier mais elles défendent avec vigueur la légitimité de leur modèle original et le bien-fondé de leur stratégie.**

Sciences Po reconnaît avoir fait des erreurs de gestion (rémunération d'enseignements complémentaires à des enseignants bénéficiant d'une décharge de service, non déclaration comme avantage en nature de l'attribution de logements, recours à un emprunt structuré...). Dans ses réponses à la Cour, **elle propose des mesures correctrices immédiates** lorsque cela est envisageable (meilleur contrôle des obligations de service des enseignants-chercheurs ; modération, normalisation et transparence des procédures concernant la rémunération des cadres dirigeants...) et de nouveaux principes de gouvernance introduisant un contrôle plus strict.

**Une synthèse des principales mesures correctrices et de ces évolutions est présentée à la fin de cette réponse.**

D'autres critiques de la Cour portent sur des « *dérives* » liées à un cadre de référence différent de celui du secteur public français (rémunération des enseignants chercheurs, par exemple). Sciences Po ne nie pas qu'il lui est difficile de s'abstraire totalement des références nationales mais s'efforce d'exposer, dans ses réponses à la Cour, les raisons justifiant le maintien d'une certaine souplesse et d'une nécessaire ouverture dans ces domaines. Par exemple, pour le recrutement et la fidélisation d'enseignants et de chercheurs sur un marché désormais mondial, Sciences Po s'attache à replacer ces appréciations dans un cadre reposant sur des comparaisons internationales où de telles capacités d'adaptation et de liberté d'initiatives sont indispensables. La Cour a d'ailleurs admis, pour d'autres institutions universitaires françaises, la nécessité de rémunérer les enseignants-chercheurs à des niveaux cohérents avec le marché international et Sciences Po s'inspirera sur ce point des recommandations de la Cour à propos de l'Ecole d'économie de Toulouse.

Là encore, de nouveaux principes de gouvernance, renforçant l'implication des organes collégiaux, permettront d'améliorer ces pratiques et ces procédures.

\*

\*      \*

**En conclusion, deux critiques de fond sont radicalement contestées par les autorités de Sciences Po.**

**La première, est la remise en cause du régime *ad hoc* de Sciences Po.** Les autorités de Sciences Po la réfutent d'abord sur le principe : il n'est pas critiquable qu'un organisme voulu « hors normes » par ses fondateurs et, de manière répétée, par le législateur soit effectivement « hors normes ». **Elles la contestent ensuite sur la réalité des résultats en rappelant à la Cour la performance croissante de l'institution, de son rayonnement et de sa reconnaissance internationale.**

Dans leurs réponses, les autorités de Sciences Po s'efforcent de mettre en perspective les objectifs fondamentaux de leur institution, de montrer à la fois la pertinence de leurs orientations stratégiques dans un monde où la concurrence passe d'abord par l'enseignement et la recherche et la cohérence de leurs actions avec le projet initial de l'Ecole libre des sciences politiques, validé et conforté par le législateur en 1945 et encore récemment par la loi de juillet 2001. **Sciences Po ne croit pas – comme semble le considérer la Cour – que ces éléments soient secondaires puisqu'ils sont, au contraire, à l'origine même de la réussite avérée de cette institution, au niveau national comme international.**

**La seconde critique que Sciences Po rejette, est la condamnation de la dualité FNSP/IEP et la recommandation d'aller vers un IEP de « droit commun » flanqué d'une FNSP « croupion ».** En quoi et pourquoi l'unité de gestion serait-elle incompatible avec la dualité des structures juridiques ? A cet égard, on pourrait faire observer à la Cour que de nombreuses structures locales tendent désormais à mutualiser les services de plusieurs personnes morales aux compétences imbriquées (ville et agglomération par exemple) pour réduire les dépenses. Il en va de même pour de grandes entreprises, publiques ou privées (SNCF et SNCF Participations, Renault et Nissan) ou de certains organismes publics, (Agence de participation de l'État-APE et Fonds stratégique d'investissement-FSI ; Centres hospitaliers universitaires, à la fois hôpitaux, universités et laboratoires du CNRS ou de l'INSERM),...

En la matière, **le soin mis par la Cour à dissocier l'analyse des comptes de la FNSP de ceux de l'IEP montre vite ses limites car cette dichotomie artificielle la prive des conditions d'intelligibilité du système dans sa globalité et de ses résultats.**

**Sciences Po est un tout et c'est cette unité qui est le garant de sa force, de son efficacité et de son utilité depuis près de 70 ans. Car ce que la Cour semble négliger ou occulter dans son relevé, c'est le développement très spectaculaire – notamment de son rayonnement international - et la réussite avérée de Sciences Po au cours de la période sous revue.**

**C'est ce que les autorités de Sciences Po se sont attachées à démontrer dans leurs réponses à la Cour.**

## Organisation des réponses de Sciences Po

Dans son relevé la Cour formule onze « principales recommandations » qui figurent dans la synthèse placée au début du document adressé à Sciences Po le 17 juillet 2012.

Sciences Po, soucieuse de fournir à la Cour les éclaircissements nécessaires, a choisi d'apporter à chacune de ces recommandations une réponse aussi instruite et détaillée que possible. Ces onze réponses constituent la **première partie** de ce document.

Sciences Po s'est également efforcée de donner suite à l'ensemble des questions et remarques figurant dans les cinq parties constituant le corps du texte du relevé de la Cour. Ces commentaires et compléments d'information figurent dans la **deuxième partie**.

Enfin, la **troisième partie**, en guise de conclusion, présente les principales mesures correctrices immédiates et les engagements de Sciences Po pris à la suite des remarques, des critiques et des recommandations de la Cour.

Diverses pièces susceptibles d'illustrer ou d'étayer ces réponses sont aussi jointes en annexes.