

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

SEANCE DU MARDI 10 MAI 2016

Sommaire

Suite aux nouvelles dispositions du décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015 :

- I. Installation du nouveau conseil
- II. Election du Président de la Fondation
- III. Election des trois vice-présidents du conseil
- IV. Désignation des membres des deux formations du comité d'audit et des rémunérations
- V. Désignation du membre de la commission de déontologie

- VI. Délibération à caractère transitoire dispensant, pour la première réunion du conseil d'administration, d'avis préalable du comité d'audit et des rémunérations pour tout point de l'ordre du jour du conseil d'administration présentant un caractère budgétaire ou financier
- VII. Approbation des comptes 2015 de la FNSP
- VIII. Point d'information et de consultation sur le projet d'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie
- IX. Informations et questions diverses

=====

MEMBRES PRESENTS : Henri BERGERON, Jean-Claude CASANOVA, Henri de CASTRIES, Véronique DESCACQ, Olivier DUHAMEL, Laura DUQUESNE, Jean-Paul FITOUSSI, Marc GUILLAUME, Biljana JANKOVIC, Sandra LAGUMINA, Romaric LAZERGES, Josselin MARC, Thierry MAYER, Nicolas METZGER, Pierre MEYNARD, Laurence PARISOT, Olivier PAUFRAYE, Michel PEBEREAU, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Ali ZEROUATI.

MEMBRES EXCUSES : Nicole BELLOUBET, Laurence BERTRAND DORLEAC, Pascal LAMY, Henry LAURENS.

MEMBRE ABSENTE : Gudrun GERSMANN, démissionnaire

Assistent sans voix délibérative : Arnaud JULLIAN et Frédéric MION

Assistaient à la réunion : Charline AVENEL, secrétaire générale, Christophe HONORE-ROUGE, directeur financier adjoint, François LAMY, commissaire aux comptes, Pierre-Yves SUARD, directeur financier.

PROCES VERBAL

La séance est ouverte sous la présidence de Monsieur Jean-Claude CASANOVA à 9 heures.

M. le PRÉSIDENT.- Mesdames et Messieurs, merci d'être présents à ce premier conseil qui, du fait du nouveau décret, devient, comme vous le savez, plus restreint.

Je dois vous dire un mot de ma présence qui d'une certaine façon n'est pas normale. Je suis encore pour quelques instants Président de la Fondation, mais je ne suis plus membre de ce conseil puisqu'en décidant de ne plus me représenter à la présidence, j'ai décidé en même temps de ne plus appartenir au collège des fondateurs et donc à ce conseil. Mais nos statuts et le temps font bien les choses, puisqu'en fonction des nouveaux textes, M. le Vice-président du Conseil d'État est de droit membre de ce conseil et aussi pour quelques instants Vice-président de la FNSP. Il présidera donc très légitimement votre conseil pour procéder à l'élection du Président de la Fondation. Comme dit un vers de Paul Valéry, je ne resterai donc que « *le temps d'un sein nu entre deux chemises* ».

Sont absents : Mme Belloubet qui a donné procuration à M. Guillaume ; Mme Bertrand Dorléac et M. Lamy qui ont donné procuration à M. Duhamel ; M. Laurens est à l'étranger ; Mme Gersmann est non seulement absente, mais m'a écrit hier après-midi qu'elle devait démissionner de notre conseil pour des raisons personnelles et professionnelles. Le collège des fondateurs devra donc, selon ses règles, procéder à l'élection d'un nouveau membre.

Je vous remercie et forme des vœux pour le bon fonctionnement de votre conseil aux services de la Fondation.

M. SAUVÉ.- Monsieur le Président, avant que vous ne nous quittiez, je voudrais continuer à assumer une fonction que j'assume d'une manière générale, celle de vice-Président au Conseil d'État comme à la FNSP. A titre tout à fait exceptionnel, je supplée les présidents de la FNSP après le départ de l'un et avant l'arrivée de l'autre dans l'exercice des présidences.

Monsieur le Président, je voudrais vous remercier pour tout ce que vous avez apporté à la Fondation nationale des sciences politiques, en particulier, depuis que vous avez accédé, lors du premier conseil d'administration auquel j'ai participé en 2007, à la présidence de cette Fondation, succédant à René Rémond. Le Président Casanova, qui siège depuis plusieurs dizaines d'années au sein du conseil d'administration de la Fondation, a eu la redoutable mission de présider aux destinées du conseil et à celles de la Fondation dans une période dont je n'ai pas besoin de rappeler qu'elle a été marquée par de fortes turbulences, notamment dans le sillage du décès de Richard Descoings en avril 2012.

Monsieur le Président, ai-je besoin de le rappeler, vous avez eu la responsabilité de l'administration de la FNSP pendant toute cette période et la tâche de pourvoir au recrutement d'un nouvel administrateur de la FNSP et directeur de l'IEP. Chacun se souvient qu'il a fallu une année d'efforts soutenus au milieu de polémiques souvent inutiles pour parvenir au résultat que nous connaissons et dont nous apprécions la pertinence et la sagesse tous les jours. Vous avez aussi témoigné, avant comme pendant la crise de 2012-2013, d'une vraie vision de la FNSP, de son rôle et de sa gouvernance, cette vision ayant été pleinement soutenue par le conseil d'administration.

Enfin, Monsieur le Président, vous avez eu à piloter la procédure qui a conduit à la refondation des statuts de la Fondation et qui a abouti au décret du 29 décembre dernier. Les uns et les autres autour de cette table sommes tous issus de cette réforme statutaire.

Par conséquent, en mon nom personnel et au nom des membres du conseil d'administration, je tiens à vous exprimer notre gratitude pour l'œuvre accomplie à la présidence de la FNSP et aussi pour tout ce que vous avez apporté à l'IEP de Paris depuis 1967, lorsque vous avez pris la succession de Raymond Barre en prenant en charge le cours magistral d'analyse économique. Étant bachelier de l'année 1967 et arrivant rue Saint-Guillaume en octobre 1967, j'ai eu le plaisir de faire mes premiers pas en économie sous l'égide de Jean-Claude Casanova. Je tenais à le rappeler.

Je voulais vous rendre cet hommage avant que vous ne nous quittiez, d'autant plus volontiers que vous avez vu votre responsabilité engagée pour des manquements anciens qui, depuis 1946, n'avaient été relevés par aucun organe de contrôle. Je n'en dirai pas plus, s'agissant d'une affaire pendante devant le Conseil d'État et sur laquelle, chacun l'aura compris, je ne siégerai naturellement pas le moment venu.

M. CASANOVA.- Merci Monsieur le Président.

(Applaudissements nourris)

M. MION.- Monsieur le Président, si vous m'y autorisez, je souhaiterais d'un mot joindre quelques observations personnelles à celles que vous venez de formuler. Je serai très bref car je sais, Cher Jean-Claude, que vous ne souffrez pas aisément les éloges et que vous n'aimez pas entendre dire du bien de vous-même.

Je voudrais vous dire ma très profonde admiration pour le rôle que vous avez joué dans cette maison, dont Jean-Marc Sauvé nous a rappelé l'essentiel. Tout au long de ces années vous aurez été une des figures marquantes de cette institution par votre fidélité à l'esprit de ceux qui l'ont fondée, et à sa tradition d'excellence ainsi que par votre attachement forcené à son autonomie qui, je crois, est la première de ses richesses.

Je voudrais vous dire ma très grande reconnaissance pour la manière dont vous m'avez accueilli dans cette maison, qui a été faite de beaucoup de bienveillance, de beaucoup d'attention, de beaucoup de compréhension et de beaucoup d'indulgence. Je garderai longtemps un souvenir ému de nos réunions du mardi soir au cours desquelles nous échangeons sur les événements de la semaine écoulée et sur les questions à venir pour notre institution.

Enfin, je voudrais vous dire du fond du cœur mon affection et à nouveau ma reconnaissance pour les liens qui se sont tissés au fil de ces réunions hebdomadaires au cours de ces trois années. Votre départ est un moment de grande émotion pour nous tous. Merci beaucoup.

Monsieur Jean-Claude Casanova prend congé sous les applaudissements du conseil.

Monsieur Jean-Marc SAUVE devient président de séance.

I. INSTALLATION DU NOUVEAU CONSEIL

M. SAUVÉ, Président de séance.- Nous devons installer le nouveau conseil. Nous avons tous été nommés en application du décret du 29 décembre 2015. Le mieux serait que nous procédions à un tour de table pour que nous achevions de faire connaissance. Désormais, nous relevons de l'une des neuf catégories prévues par ce décret au terme de procédures de nominations extrêmement variées qui, selon le cas, font intervenir le pouvoir exécutif ou des collèges électoraux. Je crois qu'il est bien que les uns et les autres puissent se présenter.

M. MION.- Je suis directeur de l'IEP et administrateur de la FNSP.

Mme AVENEL.- Je suis secrétaire générale de la FNSP.

M. SUARD.- Je suis directeur financier de la FNSP.

M. LAMY.- Je suis commissaire aux comptes de la FNSP.

M. GUILLAUME.- Je siége en tant que membre fondateur et suis secrétaire général du Gouvernement.

M. de CASTRIES.- Je siége au titre des fondateurs et je dirige Axa jusqu'au premier septembre.

Mme PARISOT.- Je suis vice-présidente de l'IFOP et appartient au collège des fondateurs.

M. PÉBEREAU.- Je suis du collège des fondateurs et président d'honneur de BNP Paribas.

M. SCHWEITZER.- J'appartiens au collège des fondateurs et je suis commissaire général à l'investissement.

M. BERGERON.- Je suis sociologue, membre de la faculté permanente de Sciences Po.

Mme DESCACQ.- Je siége au titre des organisations syndicales et suis secrétaire générale adjointe de la CFDT.

M. JULLIAN.- Je siége en tant que représentant du Gouvernement et suis sous-directeur à la direction du Budget.

M. FITOUSSI.- Je suis membre fondateur et professeur émérite à Sciences Po.

M. LAZERGES.- Je suis avocat et siége en tant que représentant des enseignants vacataires au conseil de l'Institut.

Mme LAGUMINA.- Je suis directrice générale adjointe d'Engie et je siége au titre du collège des organisations patronales.

M. METZGER.- Je travaille actuellement à la commission du développement durable du Sénat et je siége au titre de la deuxième catégorie. J'ai eu la chance et la surprise d'être élu la semaine dernière à la présidence du conseil de l'Institut.

M. PAUFRAYE.- Je suis appariteur et représentant de la CFTC au collège des employés.

M. ZEROUATI.- Je travaille à la direction des services informatiques et suis secrétaire du comité d'entreprise de Sciences Po. Je siége à ce titre.

Mme JANKOVIC.- Je suis assistante de direction à Sciences Po et je suis élue au collège des cadres, représentante CFTC.

Mme DUQUESNE.- Je suis étudiante en deuxième année au collège universitaire de l'IEP. Je représente les étudiants élus UNEF au conseil de l'Institut.

M. MARC.- Je suis président de l'UNEF Sciences Po et vice-président du conseil de l'Institut. Je représente les étudiants au sein du conseil d'administration.

M. MAYER.- Je suis professeur d'économie à Sciences Po et élu au titre des représentants des enseignants et chercheurs permanents.

M. MEYNARD.- Je suis président de l'association des anciens élèves de Sciences Po et je me réjouis de rejoindre pour la première fois ce conseil.

M. DUHAMEL.- Je suis professeur émérite à Sciences Po et membre du collège des fondateurs de très longue date.

M. SAUVÉ.- Je suis Vice-président du Conseil d'État et je siége au titre de la première catégorie.

II. ÉLECTION DU PRÉSIDENT DE LA FONDATION

M. SAUVÉ, Président de séance.- Je rappelle que notre conseil d'administration compte 25 membres. Aujourd'hui, des personnes présentes sont habilitées à siéger parmi nous, mais elles ont voix consultative et non pas délibérative ; c'est le cas des représentants du ministre de l'Education Nationale et du ministre chargé du Budget, de l'administrateur et des représentants du personnel de direction de la Fondation.

Il y a 5 absents : Nicole Belloubet, Laurence Bertrand Dorleac, Gudrun Gersmann - démissionnaire -, Pascal Lamy et Henry Laurens. Trois d'entre eux ont donné des procurations, mais celles-ci ne peuvent pas être prises en compte pour l'élection du Président du conseil d'administration.

Je voudrais rappeler les règles qui président à ce vote. L'article 17-1 des statuts précise que l'élection du Président de la Fondation a lieu à la majorité des deux-tiers des membres présents. Un autre paragraphe du même article nous dit que, pour l'élection du Président, des 3 vice-présidents que nous allons élire tout à l'heure et de l'administrateur - mais ce n'est pas l'objet de la délibération du jour - le vote a lieu à bulletins secrets. Enfin, une autre précision qui a toute sa valeur : en application de l'article 22-1 des statuts, le Président et 2 des 3 vice-présidents sont choisis parmi les 10 membres du conseil d'administration qui représentent le collège des Fondateurs.

Je me suis livré à des calculs préalables pour savoir, compte tenu de l'effectif qui est le nôtre - je pense que nous sommes 20 mais nous aurons l'occasion de le vérifier en comptant les membres –ce que donne la majorité des deux-tiers. Si nous étions 21 nous arriverions à 14. Si nous sommes 20, ce sera également 14 suffrages. Si nous étions 19 membres, la majorité des deux-tiers serait de 13, et à 18 la majorité serait de 12.

Pour calculer ces majorités, il faut appliquer la règle de trois. Lorsque l'on tombe sur une décimale, la majorité requise correspond au nombre entier supérieur et lorsque l'on calcule un nombre entier, la majorité requise correspond à ce nombre. Pourquoi ? Il n'y a pas beaucoup de jurisprudence du Conseil d'État en la matière, mais certains tribunaux administratifs ont eu l'occasion de se prononcer sur cette question. C'est aussi le mode de décompte des majorités tel qu'il existe au congrès de la République lorsqu'il s'agit de modifier la Constitution. Nous avons fait un cas pratique le 21 juillet 2008, puisque la majorité était extrêmement étroite. C'est aussi le mode de décompte qui existe au Sénat américain, notamment quand il s'agit soit de valider l'élection d'un juge à la Cour suprême, soit d'approuver un engagement international.

Il se trouve que lors d'une précédente élection, le résultat du vote a été très exactement un nombre entier correspondant à la majorité des deux-tiers. Je me suis alors posé la question de savoir s'il fallait ou non prendre le nombre entier supérieur. Si tel était le cas, l'élection n'était pas acquise ; si l'on satisfaisait de l'application de la règle des deux-tiers, l'élection était acquise. Cela explique une familiarité avec cette question.

J'en ai terminé sur le cadre général de cette élection. Nous passons maintenant à l'essentiel, qui consiste à recueillir les candidatures. Qui parmi nous se présente ? Je donne tout de suite la parole à M. Olivier Duhamel.

M. DUHAMEL.- Merci Monsieur le Président. Vous êtes donc très bien informé ! En effet, j'ai l'honneur de solliciter vos suffrages, car j'ai eu l'honneur d'être moi-même sollicité par plusieurs des fondateurs et en tout premier lieu par Jean-Claude Casanova, je tiens à le dire.

Ce n'est pas sans avoir beaucoup hésité et sans une certaine angoisse en vérité. D'abord, quand je vois la liste des prédécesseurs : André Siegfried le fondateur de la science politique française ; Pierre Renouvin le père des relations internationales ; François Goguel un très grand serviteur du Sénat et de la Fondation ;

René Rémond un immense acteur de l'université et historien du temps présent ; Jean-Claude Casanova auquel il a été rendu un juste hommage et qui, en plus, est un homme assez exceptionnel y compris dans ses contrastes. C'est la première et peut-être la dernière fois de ma vie que j'ai rencontré un Bonapartiste libéral, un centriste de caractère, un homme d'une immense culture et d'une incroyable diversité des compétences et des intelligences.

La sagesse eût été de ne pas solliciter vos suffrages. Néanmoins, je le fais pour deux raisons.

La première, c'est qu'il y a un point sur lequel je pense être digne de mes prédécesseurs, c'est l'attachement à cette maison. Cette maison représente une immense partie de ma vie et pratiquement toute ma vie adulte puisque j'ai été ici étudiant, maître de conférences, professeur et membre des fondateurs. Je dois tout cela à beaucoup de gens qui ont été importants dans cette maison. Le directeur Michel Gentot et la bénédiction du doyen Vedel font que j'ai eu le grand cours d'institutions politiques dès 1986, j'avais trente-six ans. C'est grâce à Alain Lancelot, directeur dans cette maison, que j'ai suivi une carrière universitaire puisque j'ai eu un échec retentissant lorsque je me suis présenté pour être chercheur au CEVIPOF et qu'il m'a répondu : « *C'est une chance inespérée pour toi. Fais ta thèse et deviens universitaire* ». C'est à Richard Descoings que je dois, par exemple, d'avoir été à la pointe de la création des cours en ligne dans cette maison et d'avoir longtemps servi de cobaye. Avant, c'était Jacques Chapsal qui m'avait cité dans son manuel ce qui m'avait permis de commencer à exister. Cela prouve juste que Sciences Po était absolument ma maison et exclusivement ma maison. C'est donc certain que j'ai le même attachement que mes prédécesseurs.

La seconde raison est que lorsqu'on vous a tant donné, il est temps d'essayer de donner un peu de soi-même. À la mesure de mes moyens et dans ma dernière partie de vie, je voudrais donc donner le plus possible à Sciences Po.

M. SAUVÉ, Président de séance.- Merci beaucoup. Y a-t-il d'autres candidatures ? S'il n'y en a pas...

(Olivier Duhamel se lève.)

M. SAUVÉ, Président de séance.- ...Vous faites partie du corps électoral et votre candidature ne vous prive pas du droit de vote.

M. DUHAMEL.- Mais je ne suis pas tenu de voter. Or, voter contre moi est absurde et voter pour moi est inélégant. C'est la raison pour laquelle je préférerais ne pas participer.

M. SAUVÉ, Président de séance.- Je tiens à soulager les scrupules d'Olivier Duhamel. Il fait partie du conseil d'administration - c'est d'ailleurs une des conditions pour être éligible - et il est électeur. Il vote librement selon votre conscience, mais je crois qu'il est préférable qu'il reste parmi nous.

M. DUHAMEL.- Je pense qu'il est préférable que vous ayez à la tête du conseil d'administration quelqu'un qui soit aussi doté d'un minimum de caractère et d'esprit d'indépendance. C'est pourquoi je vais m'absenter pendant le vote.

(Olivier Duhamel quitte la salle.)

M. SAUVÉ, Président de séance.- Nous sommes dotés de bulletins de couleur, point qui n'est prévu ni par les statuts, ni par le règlement intérieur dont j'ai appris qu'il avait déjà été adopté. Le secrétariat du conseil d'administration recommande- je le prends tout à fait à mon compte et l'assume - d'utiliser le bulletin bleu pour élire le Président.

(Il est procédé au vote à bulletin secret.)

| | | |
|---------------------------|---|------------|
| ♦ nombre de votants | : | 19 |
| ♦ majorité des deux-tiers | : | 13 |
| ♦ pour | : | 16 voix |
| ♦ abstentions | : | 2 voix |
| ♦ bulletin blanc | : | 1 bulletin |

M. Olivier Duhamel est élu Président de la FNSP.

(Olivier Duhamel reprend place.)

M. SAUVÉ, Président de séance.- Ma présidence tout à fait temporaire va prendre fin. Je dois porter à la connaissance du nouveau Président de la Fondation le résultat des opérations électorales auxquelles il a été procédé. Il y a eu 19 votants. La majorité était de 13 suffrages et vous avez obtenu 16 suffrages. Il y a eu 2 abstentions et 1 bulletin blanc.

Par conséquent, vous êtes élu. Je vous présente mes félicitations. Vous avez bénéficié d'une très belle élection avec une majorité particulièrement qualifiée. Avant de vous céder définitivement la parole - mais lorsque l'on est vice-président, on hésite à renoncer aux pouvoirs que l'on exerce et l'on continue à les exercer indûment - je me permettrai de dire que vous avez tous les titres et qualités pour présider ce conseil d'administration par votre activité d'enseignant-chercheur, de consultant national et international sur les questions constitutionnelles, vos activités d'édition, de chroniqueur, mais aussi d'auteur avec une œuvre tout à fait abondante et reconnue nationalement et internationalement. Olivier Duhamel a enseigné à l'IEP. Il a participé au conseil d'administration depuis de nombreuses années et il a aussi été associé de près à la gouvernance de la Fondation. Par conséquent, il était le mieux armé pour reprendre le flambeau après André Siegfried, Pierre Renouvin, François Goguel, René Rémond et Jean-Claude Casanova. Je voudrais lui exprimer mes vœux de succès, ma confiance personnelle et celle, manifeste, que lui porte le conseil d'administration.

Ainsi prend fin mon éphémère présidence. Monsieur le Président, je vous laisse la parole.

Le nouveau président du conseil d'administration de la FNSP, M. Olivier DUHAMEL, prend la présidence.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Bien que cela ne soit pas explicitement inscrit à l'ordre du jour et puisque nous sommes dans le feuilleton des présidences, je vous propose que nous attribuions à Jean-Claude Casanova le titre de Président d'Honneur de notre Fondation, compte tenu de tout ce qu'il y a fait.

Quelqu'un veut-il intervenir ? Objecter ? Je pense qu'il le mérite et qu'il en sera heureux.

(Il est procédé au vote à main levée.)

M. Jean-Claude Casanova est élu Président d'Honneur de la FNSP à l'unanimité moins deux abstentions.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup.

III. ÉLECTION DES TROIS VICE-PRESIDENTS DU CONSEIL

M. le PRÉSIDENT.- Parmi ces trois vice-présidents, deux doivent appartenir au collège des fondateurs et un relève des autres catégories. S'agissant du collège des fondateurs, deux personnes ont accepté d'être candidates : Laurence Parisot et Louis Schweitzer. Quelqu'un d'autre souhaite-t-il ou accepte-t-il de se présenter pour être le troisième vice-président, éventuellement parmi les représentants du personnel ?

M. ZEROUATI.- Je me présente.

M. le PRÉSIDENT.- Y a-t-il d'autres candidats ? Nous allons donc procéder à l'élection à bulletin secret pour chaque personne. C'est un vote à la majorité simple.

Nous commençons par la candidature de Mme Laurence Parisot au poste de première vice-présidente du conseil.

(Il est procédé au vote à bulletin secret.)

- ♦ nombre de votants : 20 votants
- ♦ pour : 15 voix
- ♦ contre : 2 voix
- ♦ bulletins blancs : 3 bulletins blancs

Mme Laurence Parisot est élue première vice-présidente du conseil.

M. le PRÉSIDENT.- Nous poursuivons avec la candidature de M. Louis Schweitzer au poste de deuxième vice-président du conseil.

(Il est procédé au vote à bulletin secret.)

- ♦ nombre de votants : 20 votants
- ♦ pour : 18 voix
- ♦ bulletins blancs : 2 bulletins blancs

M. Louis Schweitzer est élu deuxième vice-président du conseil.

M. le PRÉSIDENT.- Nous terminons par la candidature de M. Ali Zerouati au poste de troisième vice-président du conseil.

(Il est procédé au vote à bulletin secret.)

- ♦ nombre de votants : 20 votants
- ♦ pour : 20 voix

M. Ali Zerouati est élu troisième vice-président du conseil.

IV. DESIGNATION DES MEMBRES DES DEUX FORMATIONS DU COMITE D'AUDIT ET DES REMUNERATIONS

◆ Composition du comité des rémunérations

M. le PRÉSIDENT.- Pour la première formation, à savoir le comité des rémunérations, en font partie de droit : le Président de la Fondation ; quatre personnes désignées parmi les membres non élus de ce conseil à savoir : le Vice-président du Conseil d'État, le Président de l'association des anciens élèves, le professeur du Collège de France, les deux représentants des organisations syndicales et les dix fondateurs.

Ont bien voulu accepter d'être candidats pour participer à ce comité des rémunérations : Mme Nicole Belloubet, M. Henri de Castries, Mme Sandra Lagumina et M. Michel Pébereau.

Je dois préciser que certains nouveaux membres fondateurs ne sont pas présents car ils ont appris trop tardivement la date de ce conseil. Mme Nicole Belloubet est en train de délibérer au Conseil constitutionnel et Henry Laurens est en mission pour le Collège de France au Liban. Ce n'est donc pas le moins du monde par un manque d'*affecto societatis*. Nous procédons à un vote à main levée.

Mme Nicole Belloubet est professeur de droit et a également été rectrice. Elle préside le conseil d'administration de l'IEP de Toulouse et elle est membre du Conseil constitutionnel. Qui est favorable à sa désignation ?

Mme Nicole Belloubet est désignée membre du comité des rémunérations à l'unanimité.

M. le PRÉSIDENT.- M. Henri de Castries est membre des fondateurs de longue date et fin connaisseur de tous les aspects de la question des rémunérations. Qui est favorable à sa désignation ?

M. Henri de Castries est désigné membre du comité des rémunérations à l'unanimité moins deux abstentions.

M. le PRÉSIDENT.- Mme Sandra Lagumina a été désignée par le Premier ministre au titre des représentations des organisations syndicales patronales. Elle a également une bonne compétence sur la question. Nous vous sommes donc très reconnaissants d'accepter de participer à ce comité. Qui est favorable à sa désignation ?

Mme Sandra Lagumina est désignée membre du comité des rémunérations à l'unanimité moins deux abstentions.

M. le PRÉSIDENT.- M. Michel Pébereau, que tout le monde connaît ici, s'est donné à l'institution depuis des décennies et accepte de continuer à faire un chemin avec nous. Je suis très reconnaissant qu'il accepte de participer au comité des rémunérations. Qui y est favorable ?

M. Michel Pébereau est désigné membre du comité des rémunérations à l'unanimité moins deux abstentions.

◆ **Composition du comité d'audit**

M. le PRÉSIDENT.- Pour la deuxième formation, c'est-à-dire le comité d'audit, qui correspond à ce que l'on appelait avant, la commission des finances, le Président de la Fondation est membre de droit. Mais doivent être désignés : quatre membres parmi les dix fondateurs ; un membre parmi les élus enseignants et chercheurs et un membre parmi les élus du personnel.

S'agissant des quatre membres à choisir parmi les fondateurs, ont accepté d'être candidats : Jean-Paul Fitoussi, Laurence Parisot, Michel Pébereau et Louis Schweitzer.

Qui est pour la désignation de M. Jean-Paul Fitoussi ?

M. Jean-Paul Fitoussi est désigné membre du comité d'audit à l'unanimité.

M. le PRÉSIDENT.- Qui est pour la désignation de Mme Laurence Parisot ?

Mme Laurence Parisot est désignée membre du comité d'audit à l'unanimité moins trois abstentions.

M. le PRÉSIDENT.- Qui est pour la désignation de M. Michel Pébereau ?

M. Michel Pébereau est désigné membre du comité d'audit à l'unanimité moins deux abstentions.

M. le PRÉSIDENT.- Qui est pour la désignation de M. Louis Schweitzer ?

M. Louis Schweitzer est désigné membre du comité d'audit à l'unanimité.

M. le PRÉSIDENT.- Parmi les élus enseignants et chercheurs, M. Thierry Mayer a accepté d'être candidat. Y a-t-il d'autres candidatures ? Il n'y en a pas. Qui est pour la désignation de M. Thierry Mayer ?

M. Thierry Mayer est désigné membre du comité d'audit à l'unanimité.

M. le PRÉSIDENT.- Parmi les élus du personnel, qui est candidat ? Mme Biljana Jankovic est candidate. Qui est pour sa désignation ?

Mme Biljana Jankovic est désignée membre du comité d'audit à l'unanimité.

VI. DESIGNATION DU MEMBRE DE LA COMMISSION DE DEONTOLOGIE

M. le PRÉSIDENT.- Une personne doit être désignée parmi les membres de ce conseil.

M. MION.- Le conseil de l'Institut a désigné l'un de ses membres, en l'occurrence représentant des enseignants vacataires, à savoir M. Grégoire Etrillard, avocat au barreau de Paris. Cette commission comporte également un membre désigné par le conseil de la FNSP ainsi qu'une troisième personne, qualifiée sur ces sujets, désignée par mes soins.

M. le PRÉSIDENT.- Grâce à l'efficace et bienveillante insistance de notre directeur/administrateur, Véronique Descacq, secrétaire générale adjointe de la CFDT, a bien voulu accepter de participer à ce comité de déontologie. Y a-t-il d'autres candidats ? Il n'y en a pas. Qui est pour la désignation de Mme Véronique Descacq ?

Mme Véronique Descacq est désignée membre du comité de déontologie à l'unanimité moins deux abstentions.

V. DELIBERATION A CARACTERE TRANSITOIRE DISPENSANT, POUR LA PREMIERE REUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, D'AVIS PREALABLE DU COMITE D'AUDIT ET DES REMUNERATIONS POUR TOUT POINT DE L'ORDRE DU JOUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PRESENTANT UN CARACTERE BUDGETAIRE OU FINANCIER

M. le PRÉSIDENT.- Normalement, lorsque nous délibérons sur les comptes, il faut le faire avec un avis préalable, anciennement de la commission des finances et maintenant du comité d'audit et des rémunérations et, plus particulièrement dans sa formation « comité d'audit ». Mais comme ce comité n'était pas constitué, il était impossible de procéder après leur avis. Il nous faut donc voter une délibération à caractère

transitoire nous permettant, pour la première fois dans cette réunion du conseil, de procéder à l'examen des comptes sans cet avis préalable.

M. MION.- Cette règle de consultation préalable de la formation compétente pour l'audit et les finances de notre comité d'audit et des rémunérations est fixée par le règlement intérieur de la FNSP qui a été adopté par le conseil d'administration de la Fondation. Il appartient à ce même conseil d'administration de déroger à la règle qu'il a lui-même fixée dans ce cadre. Il le fait de manière tout à fait exceptionnelle et même unique puisque, ce comité étant constitué, il pourra pour l'avenir systématiquement se prononcer préalablement au vote du conseil sur les comptes.

M. le PRÉSIDENT.- J'espère que vous appréciez le strict respect des procédures.

M. ZEROUATI.- En tant que nouveaux élus de ce conseil, nous regrettons que ce point n'ait pas été traité lors de l'élaboration du nouveau règlement intérieur. Pour les prochaines années, il faudra prévoir la transition pour que cette commission puisse se réunir comme on l'a fait, par exemple, pour le poste du président qui est resté jusqu'à la tenue du premier conseil. Or aujourd'hui, on doit étudier les comptes sans l'avis très important de cette commission.

M. le PRÉSIDENT.- Vous avez absolument raison. On peut vous garantir que cela ne se reproduira pas ou du moins dans trente ans quand il y aura une nouvelle crise à Sciences Po, à nouveau de nouveaux statuts et un nouveau conseil. Mais je ne serai plus là et vous, ce n'est pas sûr !

M. ZEROUATI.- Mais il y aura d'autres élections et, entre deux élections, il faut éviter que cela se reproduise.

M. le PRÉSIDENT.- Tout à fait.

M. MARC.- Nous soutenons la position de M. Zérouati. Nous aimerions savoir dans quel cadre on peut déroger au règlement dudit conseil. Et surtout, nous ne sommes pas juridiquement responsables des décisions prises dans ce conseil et subordonnées à ces statuts. Or, dans le règlement je ne vois pas dans quel cadre on peut déroger à cet examen préalable.

M. GUILLAUME.- J'ai été assez convaincu par les éléments que notre administrateur a indiqués, et peut-être par des éléments complémentaires. C'est vrai, par définition c'est nous qui nous donnons notre règlement intérieur pour encadrer nos travaux. Nous avons à faire face à une difficulté à laquelle nous aurions sans doute dû penser – comme l'a très bien dit M. Zérouati - en prévoyant des dispositions transitoires pour élaborer ce règlement. Nous ne l'avons pas fait ; c'est une lacune, mais il faut bien que l'on y pourvoie aujourd'hui. Ce que nous a dit à l'instant notre administrateur - sous le contrôle du vice-président - à savoir, que nous pouvons dans les mêmes formes apporter tempérament à la règle que nous nous sommes fixée à nous-mêmes me convainc.

Par ailleurs, dans les deux délibérations qui sont à l'ordre du jour, il y a les comptes mais également la question du projet d'acquisition du site de l'Hôtel de l'Artillerie. Nous faisons face à ce que l'on appellerait en droit administratif une formalité impossible. Nous ne pouvons pas repousser cette question car il faut que nous disions à quel prix nous sommes d'accord ou pas pour acquérir ce site. Il faut donc que nous nous prononcions. Comme la formalité est impossible, la proposition qui nous est faite d'adopter une délibération dérogeant à titre exceptionnel à la règle que nous nous sommes collectivement fixée me semble adéquate.

Encore une fois, nous aurions dû l'envisager lorsque nous avons fait le règlement intérieur, mais nous nous sommes plutôt penchés sur un certain nombre de questions que nous venons d'appliquer ; serait-ce

les présents ou pas, quelle majorité etc. Je me rallierai donc volontiers à la proposition qui nous est faite de cette résolution exceptionnelle.

M. MION.- Je propose un amendement à la résolution qui vous est soumise, pour indiquer qu'elle vise à nous dispenser exceptionnellement de l'avis préalable du comité d'audit et des rémunérations pour l'approbation des comptes et pour le dossier de l'Artillerie.

M. PÉBEREAU.- Je ne suis pas juriste et vais donc certainement dire quelque chose de très inconvenant, mais à partir du moment où le règlement intérieur a été inventé par l'ancien conseil, il me semble qu'en tant que nouveau conseil nous pouvons modifier le règlement intérieur sans aucune difficulté. Je ne vois pas pourquoi nous aurions un problème.

M. le PRÉSIDENT.- Le plus éminent des juristes ici présents, à savoir le Vice-président du Conseil d'État, m'indique que le règlement intérieur ayant été adopté à la majorité des deux-tiers, une modification doit l'être également.

M. FITOUSSI.- Il est absolument essentiel que l'on étudie le budget et la question de l'Artillerie en même temps puisque, si j'ai bien compris, l'un détermine l'autre ; il ne s'agit pas d'objets distincts.

M. MION.- Par souci de clarté, je vous propose de modifier le texte de la résolution comme suit : « *Par dérogation aux règles de consultation prévues à l'article 24 du règlement intérieur, l'approbation des comptes de la FNSP pour 2015 et de la résolution relative au projet de l'Hôtel de l'Artillerie peuvent être inscrites à l'ordre du jour de la première réunion du conseil d'administration suivant l'entrée en vigueur des statuts de la Fondation approuvés par le décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015 sans avoir été préalablement soumises à l'examen de la formation compétence du comité d'audit et des rémunérations prévu à l'article 20 de ce décret* ».

M. le PRÉSIDENT.- Nous allons voter non pas sur le contenu, mais sur le fait que nous pouvons délibérer.

(Il est procédé au vote à main levée.)

Cette délibération modifiée en séance est adoptée à l'unanimité moins cinq abstentions.

M. SAUVÉ.- Je tiens à préciser que la majorité des deux-tiers prévue par le décret du 29 décembre 2015 est bien atteinte. Cette majorité des deux-tiers était de 14.

VII. APPROBATION DES COMPTES 2015 DE LA FNSP

M. MION.- Je vais m'en tenir à quelques rapides éléments introductifs avant de céder la parole à Mme Charline Avenel et à M. Pierre-Yves Suard.

Les comptes de l'année 2015 tels que retracés dans les documents qui vous ont été distribués confirment le dynamisme de nos ressources ainsi que l'attention particulière que porte notre institution à l'évolution de ses dépenses.

Cette année, le résultat positif de 4,8 M€ ne doit rien à des éléments exceptionnels. Il contribue très directement à la consolidation des fonds propres de Sciences Po et de la trésorerie de notre maison. Il s'agit d'un élément de robustesse indispensable au plan de financement du projet de l'Artillerie qui, comme le rappelait à l'instant Jean-Paul Fitoussi, est très intimement lié aux comptes que nous vous présentons aujourd'hui.

Ces comptes traduisent plusieurs évolutions. D'abord, le fait que la dotation de l'État demeure stable, pour constituer une part de nos ressources qui s'établit à 41 %. Ensuite, la réactivité de Sciences Po en matière de développement de ses ressources propres, qui s'est encore vérifiée en 2015. Si pour les financements européens nous sommes dans une année de transition liée au passage de certains projets qui s'achèvent vers de nouveaux projets, le financement de notre institution par les collectivités territoriales s'est redressé ; c'est la marque d'échanges nombreux et confiants avec ces acteurs essentiels, notamment pour le développement de nos campus en région. Par ailleurs, au cours de l'année 2015 la marge de la formation continue a été défendue dans un contexte réglementaire et concurrentiel particulièrement difficile. Je constate avec joie que pour cette activité, le démarrage de l'année 2016 est de ce point de vue plus engageant et prometteur que ne l'a été l'année 2015. Enfin, la levée de fonds auprès des entreprises a retrouvé sa progression. Je souligne en particulier les efforts menés auprès des verseurs de la taxe d'apprentissage qui ont porté leurs fruits, puisque cette ressource a excédé de près de 1,1 million les anticipations que nous avons portées au budget 2015.

Ces comptes manifestent également la poursuite de nos efforts pour maîtriser nos dépenses, qui augmentent de 1,7 % au lieu de 2,1 % l'année passée. Certes les dépenses de masse salariale croissent de façon marquée (4,4 %) mais une partie importante de cette évolution est liée à ce que nous savons être l'effet mécanique de nos accords d'entreprise, le reste provenant de recrutements mesurés qui sont indispensables à l'institution d'une part, et de l'association des salariés à la tendance positive de l'activité sous la forme d'une provision pour primes, passée dans les comptes 2015 pour versement en 2016 d'autre part. Retraite de la prime exceptionnelle, cette croissance est de 3,3 %. Les dépenses d'enseignement sont à peu près stables, ce qui traduit une rationalisation de nos programmes notamment du côté de la formation ainsi que la suppression de programmes structurellement déficitaires tels que le MPA. Quant aux dépenses de fonctionnement, notre politique d'achat continue de porter ses fruits en dépit de dépenses exceptionnelles dues à l'état d'urgence et en particulier aux frais de sécurité que nous avons dû subir depuis le début de l'année 2015.

Cette diversification de nos ressources et cet effort qui concerne nos dépenses ont permis de favoriser le bon accomplissement de notre priorité, à savoir l'amélioration des conditions d'étude de nos étudiants et de la qualité de nos enseignements. Je souligne le fait que l'effort d'aide sociale a à nouveau été exceptionnellement élevé avec une augmentation des aides de 5,6 % ; que les dépenses d'enseignement ont mis l'accent sur nos priorités ; que l'effort demandé à nos étudiants en matière d'ajustement des droits d'inscription a été maintenu au strict minimum.

Le résultat de 4,8 M€, la reconstitution des capitaux propres et d'une trésorerie satisfaisante rendent possible l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie, ce projet qui dessine le Sciences Po de demain et dont nous parlerons dans quelques instants.

Nous avons joint à la présentation proprement dite des comptes un document que nous avons intitulé «*Statistiques générales 2015*». Ce document, établi à la demande du Président Casanova, recueille les données qui indiquent l'évolution sur le temps long de notre activité par grands métiers : formation, recherche et documentation. Je ne m'arrête pas trop longuement sur ce document que vous aurez l'occasion de feuilleter et qui aura vocation à s'enrichir année après année, mais il fait apparaître un certain nombre d'éléments-clés de l'évolution de notre maison qui, je crois, sont très instructifs pour la compréhension de ce qu'elle fait et sur la manière dont elle cherche à le faire un peu mieux chaque année.

Je vous propose d'entendre plus précisément sur nos comptes Charline Avenel et Pierre-Yves Suard.

Mme AVENEL.- L'exercice 2015 produit un résultat positif de 4,8 M€. Les ressources sont en augmentation de 3,9 M€ soit +2,4 % par rapport à 2014. Au sein de celles-ci, les ressources propres croissent de manière plus dynamique encore (+5,4 %). Les dépenses augmentent de 1,8 M€ et s'établissent à 106,7 M€ soit une croissance de 1,1 %. La croissance globale est donc de +2,4 %. Ces ressources s'établissent à 165,4 M€ et les ressources propres croissent de façon importante, +5,4 % contre +5,1 % en 2014.

Les évolutions les plus marquantes sont :

- la stabilisation de la dotation globalisée de fonctionnement de l'État ;
- la légère baisse des ressources de mécénat et de partenariat, mais il s'agit de celles qui n'ont pas de conséquences sur le résultat et qui sont donc essentiellement dues aux financements sur projets européens, tandis que celles qui influencent le résultat croissent de manière notable ;
- la croissance du produit des droits de scolarité, notamment en raison de la montée en puissance des effectifs étudiants.

En vingt-cinq ans, les subventions publiques structurelles de Sciences Po sont passées de 90 % de la totalité des ressources à 41 % en 2015. On peut donc noter l'inflexion très notable de la structure de nos financements et une autonomie financière croissante de la Fondation. À l'inverse, les ressources propres de l'établissement sont passées de 9 % à 57 %. Cette évolution s'est encore accrue au gré de l'année 2015 et aboutit à un modèle de financement que l'on peut caractériser de fortement diversifié, en tout cas beaucoup plus que celui des établissements d'enseignement supérieur français.

En 2015, l'État a maintenu son soutien financier avec une dotation globalisée de 64,4 M€. Le point d'inflexion a été la réserve de précaution que l'État fixe qui s'est élevée à 604 K€. C'est une diminution d'un tiers à la suite d'échanges techniques qui ont permis de retravailler les modalités de calcul de cette mise en réserve.

M. SUARD.- Les financements locaux sur projets nationaux ou européens issus des collectivités publiques françaises ou européennes, et qui représentent 9,6 % des ressources totales de Sciences Po, ont des répercussions positives sur le résultat à hauteur de 488 K€ (+13,4 %). On distingue :

- les financements locaux en hausse de 7,1 % qui traduit l'impact positif de la renégociation du partenariat avec les collectivités locales, parmi lesquelles on peut citer le Conseil régional d'Aquitaine, du Limousin Poitou-Charentes, ou encore les villes de Poitiers et de Nancy ;
- les financements sur projets nationaux qui sont une ressource apportée par une quinzaine de ministères et d'agences. Ils ont fortement augmenté et atteignent 8,3 M€ (+45 %). Les financements apportés par l'ANR représentent 81,1 % de ce montant (6,7 M€), dont 4,8 % au titre de l'Idex Sorbonne Paris Cité et 1,5 M€ au titre de l'Equipex Dime-SHS. Compte tenu de la non-confirmation de notre Idex, ce montant pourrait diminuer dans les années à venir tout en honorant les engagements pris ;

- les financements sur projets européens s'élèvent à 3,5 M€. La variation par rapport à 2014 s'explique par des versements particulièrement importants perçus de la Commission européenne pour des projets pluriannuels d'une part, et par l'existence d'une année de transition avec le lancement du nouveau programme Erasmus+ et la fin progressive du programme Erasmus Mundus, d'autre part.

Mme AVENEL.- Une précision sur notre vocabulaire à l'attention des nouveaux membres, notamment sur le distinguo entre fonds libres et fonds affectés, d'une très grande importance pour l'appréciation du résultat.

Les fonds libres correspondent au budget de fonctionnement récurrent dans nos différents services, centres de recherche, etc. Leur variation a un impact sur le résultat. Les fonds affectés correspondent à des budgets pour des projets spécifiques et ponctuels, d'une durée de quelques mois à plusieurs années, budgets qui sont adossés à des ressources propres que nous gagnons pour financer ces dépenses. Autrement dit, cette partie des dépenses et des ressources n'a donc pas d'impact sur le résultat, d'où le distinguo que nous faisons dans la présentation entre ce qui a un impact sur le résultat et ce qui n'en a pas.

En 2015, les fonds institutionnels et d'entreprises apportent un soutien amélioré par rapport à la prévision budgétaire. Ce sont environ 900 K€ de ressources complémentaires par rapport à la dernière prévision budgétaire, mais avec un léger retrait de 460 K€ par rapport aux comptes 2014. Cette évolution globale est essentiellement liée aux fonds institutionnels et provient de la fin de la septième édition d'une enquête sociale européenne que nous menons, mais qui n'a pas d'impact sur le résultat.

Par ailleurs, la baisse de 17 % de la taxe d'apprentissage collectée en 2015 s'explique par l'évolution du cadre réglementaire. Toutefois, bien qu'en baisse par rapport aux comptes précédents, elle affiche un bilan très positif au regard des prévisions budgétaires que nous avons réalisées, puisque nous constatons plus de 1 M€ de ressources supplémentaires (+53 %).

Enfin, l'année 2015 marque un redémarrage de la levée de fonds auprès des entreprises dans un contexte néanmoins de plus en plus concurrentiel. La collecte a augmenté de 26,6 % pour s'établir à 3,5 M€, ceci hors perspective de mécénat pour le projet de l'Hôtel de l'Artillerie.

M. SUARD.- Concernant les particuliers, la levée de fonds s'élève à 1,93 M€. On note une progression de la collecte en France de 2 % et un fléchissement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. À ce stade, les comptes n'intègrent pas les dons au profit du projet de l'Hôtel de l'Artillerie. Ceux-ci seront enregistrés lors de la livraison des bâtiments en 2020, mais feront bien sûr l'objet d'un suivi *ad hoc* à compter de cette année. Sans avoir débuté la campagne liée au projet, Sciences Po enregistre à ce stade 3,25 M€ de promesses de dons de la part de cinq grands donateurs.

La formation continue a poursuivi ses efforts de repositionnement stratégique, organisationnel et commercial et contribue à hauteur de 6,3 % aux ressources totales de Sciences Po. Par rapport à 2014, son chiffre d'affaires est en légère baisse en raison d'une conjoncture économique difficile, de l'impact de la réforme de la formation continue et de la poursuite de la rationalisation de l'offre par la suppression de programmes structurellement non rentables. Toutefois, nous venons d'apprendre que le montant des facturations constatées au titre du premier trimestre 2016 est de 7,5 M€ pour un objectif de chiffre d'affaires annuel de 14,1 M€. On constate l'effet de ces efforts de redressement opérationnel.

La marge brute de 2015 s'élève à 1,9 M€ et la marge nette a pu être maintenue à 480 K€, soit 4,3 %.

Mme AVENEL.- Les ressources en provenance des usagers croissent de 4,1 M€. C'est une progression comparable à celle que nous avons constatée en 2014. L'ensemble de ces ressources s'élève à 54,4 M€ soit 33 % de la totalité de nos ressources. À l'intérieur de ces ressources, le produit des droits de scolarité s'élève à 49,9 M€ soit une hausse de 4,5 M€. À ce stade, pour 2015-2016, les droits moyens sont estimés à 4 350 € au collège universitaire et à 5 530 € en Master contre respectivement 4 350 € et 5 350 € en 2014-2015. L'évolution du produit des droits de 4,5 M€ (+9,9 %) s'explique majoritairement pour près de la moitié, par l'augmentation des effectifs et la montée en puissance de nos étudiants des précédentes promotions, pour les promotions qui étaient à l'ancien barème unique au passage aux barèmes différenciés et par la hausse du droit moyen des nouveaux élèves. Cette dernière hausse est plutôt une surprise que nous n'avions pas totalement anticipée et qui produira ses effets sur le long terme. Elle est essentiellement liée à deux facteurs : le nombre de nos étudiants hors Union européenne en Master est plus important cette année et l'évolution du droit moyen compte tenu de la sociologie de nos étudiants français et des revenus de leurs familles.

M. SUARD.- Les produits financiers et exceptionnels sont stables à 2,9 M€. On constate l'augmentation de 35 % de leur composante « produits financiers », représentants les produits issus du placement de la trésorerie de Sciences Po et qui s'est élevée à 570 000 € puis une légère baisse de la quote-part des subventions d'investissement virée au résultat à mesure de l'amortissement des biens financés.

Mme AVENEL.- Tout en ayant une évolution des droits moyens assez dynamique - ce qui est plutôt une surprise mais qui s'explique - notre taux de boursiers reste très élevé puisque 30 % d'étudiants sont exonérés de droits d'inscription. C'est 10 points de plus que la majorité des universités parisiennes qui sont plutôt aux alentours de 20 % de boursiers.

M. FITOUSSI.- Cher Président, je pense qu'il serait utile d'expliquer au conseil ce qu'est le risque URSSAF qui apparaît dans le tableau précédent.

M. le PRÉSIDENT.- J'en suis bien incapable, mais il me semblait que la question avait été résolue. On va peut-être l'expliquer brièvement car on a déjà du mal avec les questions non résolues...

M. FITOUSSI.- ...c'est la question que je pose : est-ce résolu ou pas ?

Mme AVENEL.- Oui, totalement. En 2013, nous avons constaté une ressource exceptionnelle très importante puisque nous avons repris une provision que nous avons passée l'année précédente au titre du risque d'un contentieux URSSAF, qui en effet a été résolu au gré d'un dialogue avec l'URSSAF entre 2012 et 2013.

M. le PRÉSIDENT.- C'est pourquoi, l'ayant compris en son temps, je me suis permis de cesser de le comprendre ! (*Sourires*)

M. SUARD.- Afin d'apprécier le poids économique total de Sciences Po, il convient d'ajouter aux 165,5 M€ de ressources portées aux comptes de la Fondation les 17,7 M€ représentant les salaires des enseignants-chercheurs et des chercheurs payés par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et par le CNRS. Le chiffre consolidé économique s'élève ainsi à 183,2 M€ en 2015 à comparer aux 179,6 M€ en 2014.

Mme AVENEL.- En 2015, les dépenses ont augmenté de 1,8 M€ (+1,1 %) et s'établissent à 160,7 M€. Les points saillants sont :

- la stabilisation des dépenses de fonctionnement sur fonds libres qui, sur cette diapositive, est masquée par la croissance des dépenses de fonctionnement sur fonds affectés, c'est-à-dire

ceux qui sont financés grâce à des appels à projets que nous gagnons. Mais les dépenses qui impactent le résultat sont en stabilité ou en faible progression ;

- la croissance dynamique des bourses sur critères sociaux tandis que les bourses financées par des fonds extérieurs -en l'occurrence les bourses Erasmus- ont diminué. Cela donne une image de légère décroissance, mais les bourses sur critères sociaux que nous finançons avec nos fonds propres sont bien en très nette augmentation ;
- la croissance de la masse salariale plus dynamique que l'année précédente en raison de l'effet en année pleine de recrutements tardifs en 2014 et de l'effet de la prime exceptionnelle.

Les dépenses de personnel sont en progression de 5 % et s'établissent à 80,7 M€. Toutefois, l'évolution de la masse salariale ayant un impact sur le résultat est de 4,3 %. Au total, la proportion de nos dépenses de masse salariale est de 50,3 %. L'évolution de la masse salariale pour les personnels permanents sur fonds libres est de 4,4 %. Retraite d'une prime exceptionnelle de 700 K€ qui a été provisionnée sur cet exercice, l'évolution est de 3,3 %.

Le précédent conseil d'administration avait demandé une décomposition de l'évolution de cette masse salariale qui, on le sait, doit être un point d'attention, de vigilance et de redressement dans les années à venir. Sur ce +4,4 % : 2,5 points s'expliquent par des variations de rémunération des salariés présents -c'est l'impact de nos accords d'entreprise qui nous lient à ce stade- ; 1,6 point s'explique par les variations entrées/sorties et notamment l'effet des recrutements tardifs de l'année précédente ; 1,1 point s'explique par cette prime exceptionnelle de 700 K€ qui a été provisionnée. À l'inverse, on a des variations négatives de provision (0,8 point).

M. SUARD.- Les dépenses d'enseignement sont restées stables à 18 841 K€. La part impactant le résultat a baissé de 1,5 %. La formation initiale a accueilli dans ses enseignements un effectif en hausse de 2,7 % mais les dépenses sur fonds libres ont diminué de 266 K€ (-1,7 %). Cela s'explique par certains programmes en transition qui diminuent leurs dépenses, tels le MPA et le cycle d'urbanisme. À l'inverse, les dépenses sur le périmètre du collège universitaire sont en hausse de 160 K€ en raison de la montée en puissance du campus de Reims.

Les efforts de rationalisation des activités de la formation continue ont conduit à une nouvelle diminution de ses dépenses d'intervenants en fonds libres de 127 K€ (-5,2 %).

Les dépenses d'acquisition de ressources documentaires ont fléchi de 3,4 % et s'établissent à 1,5 M€. On note une diminution de 2,4 % des dépenses d'acquisition de livres imprimés et une diminution de 3,9 % des périodiques imprimés correspondant notamment à la résiliation de 266 abonnements de titres par ailleurs disponibles en ligne, et d'un léger fléchissement des ressources numériques.

Mme AVENEL.- Le total des sommes consacrées aux bourses et à l'aide sociale est de 9,6 M€. C'est une croissance sur fonds libres de 0,4 M€ entre 2014 et 2015, soit 5,6 %.

Les soutiens à la mobilité internationale sont affectés par une diminution transitoire de 0,6 M€ des financements Erasmus, mais ceci n'a pas d'impact sur le résultat.

Quelques évolutions très dynamiques sont à préciser.

Les bourses sur critères académiques sont en hausse de 14,5 %. Celles sur critères sociaux, qui représentent 6,6 M€ de ce total, sont en hausse de 5,8 M€, et ce dans un contexte où par ailleurs les effectifs étudiants sont relativement stables et les effectifs boursiers en légère hausse. Enfin, le montant des bourses sur financements extérieurs est de 2 M€.

Au-delà de cet effort direct de bourses, Sciences Po consacre un effort important du fait de son dispositif de droits d'inscription. Tout étudiant boursier sur critères sociaux, qu'il soit Français ou ressortissant de l'espace économique européen, est exonéré de droits de scolarité. Ce sont 3 000 étudiants -soit 30 %- qui ne s'acquittent pas de droits en raison de leur statut de boursier ou de leur situation particulière : handicap, apprentissage, etc. Ce régime de droits dégressif correspond à la couverture par l'institution de ce que l'on pourrait appeler une enveloppe exonératoire par rapport au tarif maximal des droits, d'environ 59 M€. Si l'on cherche à apprécier l'effort social de la Fondation, on peut donc ajouter aux 6,6 M€ de bourses sur critères sociaux ces 59 M€ d'enveloppe dite exonératoire.

M. SUARD.- Concernant les postes liés à l'immobilier, la Fondation occupe 66 000 m². Ce périmètre immobilier a suivi la croissance des effectifs. Au sein de cette surface, les locations et les mises à disposition représentent 43 000 m² soit 66 % du total. La répartition entre Paris et les six campus en région est de 51/49 %. Les coûts globaux de dépenses de locaux ont augmenté de 5,5 % essentiellement en raison du surcoût des frais de gardiennage entraîné par la situation d'état d'urgence. Les dépenses de loyers chargés sont restées stables depuis trois ans. En 2015, elles s'élèvent à 10,5 M€ (-0,4 %) grâce à la maîtrise des coûts des surfaces locatives sur le campus parisien. Les dépenses d'entretien et de maintenance augmentent de 600 K€ comme je l'ai indiqué essentiellement en raison des dépenses exceptionnelles de gardiennage qui se sont élevées à 523 K€.

Mme AVENEL.- Les dépenses de fonctionnement s'établissent à 19,1 M€. La croissance annuelle de 5,1 % semble être dynamique ; en réalité, celle-ci est due à la progression des dépenses sur fonds affectés pour financer les projets qui sont financés par ailleurs, tandis que les dépenses de fonctionnement sur fonds libres observent une relative stabilité. C'est le fruit de la mise en œuvre d'une politique achat plus mutualisée, plus centralisée et plus attentive, avec quelques économies importantes constatées en 2015 et qui vont se poursuivre en 2016 ; par exemple : sur l'énergie, sur les coûts de téléphonie ou encore sur les prestations informatiques.

M. SUARD.- Les investissements qui poursuivent les tendances des années précédentes, sont en recul de 1,8 M€. Une part importante de la partie « travaux et agencements » avaient été consacrée à la rénovation de la bibliothèque de Nancy l'an dernier ; elle recule de 1,3M€ en 2015.

Les subventions versées baissent de 1 M€ avec peu d'impact en fonds libres et s'établissent à 1,7 M€.

Concernant la partie fonds affectés, la baisse de 930 K€ s'explique principalement par la non-reconduction des reversements de l'OFCE aux universités partenaires du projet Egera.

Concernant les fonds libres, la baisse globale des subventions est de 31 K€. Il s'agit de la baisse de la subvention versée à la filiale Sciences Po Expertise et Conseils et de celle versée aux IEP de province. À l'inverse, les subventions accordées aux associations étudiantes ont augmenté (+30 K€ pour un total de 286 K€) ainsi que la subvention aux Presses de Sciences Po en raison d'une hausse des coûts de production et de personnel notamment à la suite d'un départ à la retraite.

Les charges financières et exceptionnelles s'élèvent à 5,3 M€ et sont en baisse de 1,1 M€. Les charges financières proprement dites s'élèvent à 2,3 M€ et correspondent aux intérêts des emprunts contractés pour nos acquisitions immobilières. Le reste est constitué de provisions pour 2,8 M€ qui baissent de -15,6 % sous l'effet de plusieurs facteurs :

- les provisionnements effectués en 2013 et 2014 du risque lié au campus de Reims et à l'excédent constaté des participations des collectivités, à comparer à l'absence de provision en 2015, soit une variation de 580 K€ ;
- la variation de la provision retraite pour 562 K€ liée à la fin du rattrapage qui avait été mis en place sur les vingt et une années précédentes ;
- le provisionnement réalisé en 2014 pour le coût de transfert des archives n'a pas été renouvelé.
- à l'inverse, une provision a été constituée pour les coûts de déménagement et de remise en état des locaux qui seront consécutifs à l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie (800 K€) ainsi qu'un complément de provision de 600 K€ pour les travaux de mise à niveau en matière de sécurité électrique du 9, rue de la Chaise.

Les charges exceptionnelles s'élèvent à 200 K€, soit une forte baisse.

Mme AVENEL.- Enfin, le résultat net est de 4,8 M€ contre 2,7 M€ en 2014. Cela démontre l'évolution structurelle de notre modèle économique qui associe une progression régulière des ressources propres et une meilleure maîtrise des dépenses sur fonds libres.

M. SUARD.- Sous l'effet d'un résultat positif renouvelé d'année en année, le bilan s'est encore renforcé en 2015. Les capitaux propres s'élèvent à 32,6 M€ contre 28,4 M€ en 2014. Les dettes à long terme s'élèvent à un peu moins de 54 M€ contre 55 M€ en 2014. Le ratio entre capitaux propres et dettes financières s'élève à 60,5 % à comparer aux 51 % en 2014 et aux 38 % en 2012.

Le fonds de roulement qui montre l'équilibre entre les financements de long terme et les immobilisations de Sciences Po s'élève à 10,3 M€ ; il est en hausse de 7 M€. Le besoin en fonds de roulement qui traduit l'adéquation entre les encaissements et les décaissements liés à l'activité opérationnelle de la Fondation et qui est traditionnellement négatif à Sciences Po s'est encore amélioré à -40 M€ (+1,4 %). Cela représente 96 jours d'achats hors amortissements, subventions et charges financières.

À la fin de l'année, la trésorerie s'établit à 50 M€, soit une amélioration de 7,4 M€. À noter toutefois qu'un certain nombre de montants pour un total de 19 M€ correspondent à des engagements ou à des fonds qui ne sont pas consommables, comme par exemple l'*Endowment* reçu d'Axa il y a deux ans (2 M€) ou les fonds consacrés au projet Idex. La trésorerie réellement disponible s'élève donc à 31 M€ et constitue un élément important de la soutenabilité du financement de l'Hôtel de l'Artillerie.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Je passe la parole à notre Commissaire aux comptes.

M. LAMY (Commissaire aux comptes).- Mesdames et Messieurs les administrateurs, en exécution de la mission qui nous a été confiée par le conseil d'administration, nous vous présentons notre

rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur le contrôle des comptes annuels de la FNSP tels que joints à notre rapport, la justification de nos appréciations et les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Sur la base de notre audit, il nous appartient d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes.

Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont au regard des règles et principes comptables français réguliers et sincères, qu'ils donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Fondation à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note 2.4.4 de l'annexe concernant la constitution d'une provision pour charges relative au déménagement et à la remise en état des locaux actuellement pris en location, et qui seraient abandonnés à l'issue du transfert des activités de la Fondation vers le site de l'Artillerie. Dans un paragraphe 2, nous justifions nos appréciations en application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations et portons à votre connaissance les éléments suivants.

La Fondation constitue des provisions pour faire face à des charges à caractère certain ou probable, mais dont le montant n'est pas fixé de manière précise. Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues décrites dans la note 2.4.4 sur la base des éléments disponibles à ce jour et avons vérifié le caractère raisonnable de ces estimations. Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et ont contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

Enfin, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans les documents adressés au conseil d'administration sur la situation financière et les comptes annuels. Je vous remercie.

M. le PRÉSIDENT.- C'est nous qui vous remercions. La discussion est ouverte.

M. MARC.- Nous voulons souligner la hausse de 1 % en moyenne des frais d'inscription pour l'ensemble des étudiants de l'IEP, que ce soit au collège universitaire ou en Master. Comme c'est notre rôle de porter la voix des étudiants dans les différentes instances de la FNSP, il nous semble primordial de souligner à quel point les hausses successives des frais d'inscription ont dépassé le maximum supportable pour une grande majorité des étudiants, souvent sous le poids d'un système de calcul qui ne prend pas assez bien en compte leur situation réelle économique, personnelle ou familiale.

Concernant les chiffres 2015, nous savons que le nouveau barème des frais d'inscription, inauguré il y a plus de quinze ans, était justifié par la possibilité en contrepartie de financer un programme d'aide sociale et de favoriser l'ouverture d'écoles. Aujourd'hui, on a tendance à aller vers un certain entre soi avec des

catégories socioprofessionnelles qui sont tirées vers le haut. Cependant, il faut s'attarder sur l'évolution de la part du financement des aides sociales au sein du montant total des frais d'inscription. Par exemple, en 2000, cette part était de 34 % ; aujourd'hui, elle n'est plus que de 17,6 %. Bien qu'il y ait une hausse du budget alloué aux aides sociales de 5,6 % cette année, force est de constater que le système des frais d'inscription est de plus en plus une source de financement qui fait reposer le système économique de Sciences Po sur les étudiants plutôt qu'un modèle d'aide sociale en progrès.

Par ailleurs, en 2015, la hausse des frais d'inscription représente environ 215 K€ ou 500 K€ - je crois qu'il y a une différence entre les deux documents - de ressources supplémentaires pour Sciences Po. Parallèlement, nous constatons que l'excédent budgétaire, qui explose à plus de 4 M€, est bien au-dessus des prévisions réalisées en amont, à savoir 1,7 M€. L'excédent budgétaire de 2015 est en hausse de 76 % par rapport à celui exécuté en 2014. La hausse des frais d'inscription représente donc 1/22^{ème} de cet excédent budgétaire.

D'où notre question : sachant que le motif de l'inflation ne tient pas puisque l'ajustement en conséquence du barème n'a pas lieu, quel est l'intérêt d'augmenter encore ces frais d'inscription au vu de ce que l'augmentation représente dans le budget de la FNSP et de ce qu'elle représente au quotidien pour les étudiants, sachant que le produit des frais d'inscription augmente mécaniquement et en fonction de la croissance des effectifs étudiants ? Merci.

M. le PRÉSIDENT.- Y a-t-il d'autres questions ou interventions ?

M. ZEROUATI.- Nous constatons avec satisfaction que les ressources de Sciences Po ont augmenté et que cette année, le résultat est positif de 4,8 M€ ; en 2014, il était de 2,7 M€, en 2013 de 3,4 M€, en 2012 de 4,2 M€ et en 2011 de 1,2 M€.

Je souligne aussi les propos du directeur dans la note. Il démontre la robustesse du modèle économique alors que l'on a entendu beaucoup d'alertes sur les effectifs, sur la masse salariale, sur le fait que l'on allait « dans le mur », et les dérives également. Or, quand on lit les notes sur le projet d'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie d'un montant total de 190 M€ ainsi que les précédentes délibérations, même s'il y a une vigilance, le modèle est robuste et on a les moyens de faire cette acquisition très importante pour l'institution. Nous nous réjouissons donc de ces résultats.

Je remercie tous ceux qui ont travaillé pour obtenir ces résultats positifs : les enseignants, les salariés de Sciences Po et surtout, les équipes qui ont travaillé pour nous fournir tous ces éléments.

M. le PRÉSIDENT.- Merci. Je félicite et remercie également tous ceux qui ont préparé ces documents qui sont d'une grande qualité.

M. PÉBEREAU.- Je voudrais simplement dire un mot sur un problème que je soulève malheureusement trop souvent, mais dont l'existence est confirmée par l'analyse des comptes qui vient d'être effectuée par la direction : les perspectives d'évolution de nos ressources. La présentation utilise des termes différents selon les ressources concernées, mais privilégie « stagnation » et « stabilisation ». Il n'y a guère qu'une exception. Quoi qu'il en soit, nos ressources sont dans une période de déclin. C'est le cas pour le soutien de l'État « stagnation », pour les ressources publiques structurelles « stagnation », pour les fonds locaux et sur projets « stabilisation », pour les fonds institutionnels et d'entreprises « diminution », pour les fonds levés sur des particuliers « diminution », et pour la marge nette de la formation continue « stabilisation ». Une seule ressource augmente : le produit des droits de scolarité. Les étudiants trouvent que ce n'est pas satisfaisant. Nous sommes dans une période dans laquelle, comme je le craignais depuis quelques années, nos ressources

traditionnelles se stabilisent. Malheureusement, l'examen des comptes 2015 montre même que certains décroissent.

Aujourd'hui, le développement de notre institution en matière de ressources dépend fondamentalement du produit des droits de scolarité. C'est ainsi. Dans une institution d'enseignement supérieur et de recherche cela me paraît logique. Néanmoins, cela signifie qu'il faut en effet tenir compte du point de vue des intéressés, c'est-à-dire ceux qui payent les droits de scolarité : les étudiants et leurs familles. Nous ne pouvons donc pas compter sur une progression rapide de ces ressources.

En revanche, un chapitre s'accroît très rapidement, c'est celui des dépenses. En page 16, on constate que l'évolution des dépenses du personnel permanent sur fonds libres progresse très rapidement, avec des taux de +11,2 % en 2011 et de +10 % en 2013. La direction fait observer à juste titre qu'un accord a été signé avec le personnel et qu'il explique une bonne partie de ce résultat.

Il n'est pas possible de continuer à augmenter nos dépenses ainsi. À ma connaissance, une telle progression des dépenses de salaires n'est pas fréquente dans le monde universitaire pas plus que dans le secteur public d'une façon plus générale. C'est seulement une impression pour le monde universitaire. En revanche, les évolutions dans le secteur public sont connues. Je ne crois pas que nous puissions envisager durablement de telles progressions. Il me semble indispensable de changer de façon plus forte la dérivée de la dépense en général et de la dépense de personnel en particulier. Les projets que nous nourrissons en matière immobilière ne peuvent que nous inciter à davantage de rigueur de gestion. A défaut de rigueur, ces projets pourraient compromettre la solidité même de notre institution, compte tenu de leur dimension.

M. le PRÉSIDENT.- Je remercie Michel Pébereau. La première partie de son intervention converge avec la première qui a été faite par M. Marc - c'est suffisamment rare pour être souligné -et la seconde pose un vrai problème. Il faudra qu'un jour on puisse mener la discussion jusqu'au bout, et surtout que l'on tente de construire un consensus en la matière, ce qui sera tout sauf aisé.

M. FITOUSSI.- Ce qu'a dit Michel Pébereau est tout à fait vrai. Les dépenses ont tendance à augmenter. La masse salariale a tendance à augmenter. Les étudiants peuvent avoir l'impression que tout cela se fait à leur dépend. Pourtant, je ne le crois pas et je n'y ai jamais cru, parce que ce qui fonde ces augmentations, c'est la volonté de Sciences Po de s'élever dans l'échelle des universités, ce qui implique un surcroît de dépenses et un surcroît d'effort. La masse salariale n'est pas le concept le plus adéquat pour s'appliquer aux universités. Un surcroît d'effort pour pouvoir payer décentement les chercheurs et les enseignants ; autrement, il n'y aura pas de miracle, il n'y aura pas d'élévation de Sciences Po dans l'échelle des universités, notamment dans le contexte que l'on connaît et qui est le nôtre.

Ce constat implique que la direction puisse continuer sur sa lancée, si et seulement si, elle s'assure de l'augmentation des ressources qui permettraient cette expansion, donc si un effort certain et continu est fait pour trouver des ressources externes. Je souhaiterais que ces ressources ne soient pas trouvées dans la poche des étudiants, mais en d'autres poches.

Mme PARISOT.- Mon intervention se veut très modeste puisque je découvre ce conseil. C'est un très grand honneur pour moi d'en faire partie et j'ai une pensée émue pour Alain Lancelot pour qui j'ai travaillé pendant un certain temps en tant qu'assistante.

Je découvre les comptes de Sciences Po et globalement, je les trouve très solides, assez remarquables, même si je partage évidemment la réflexion de Michel Pébereau ; quand on se projette dans l'avenir, je crois qu'il faut être prudent.

J'ai une question qui sort de cette dimension purement financière mais qui a des impacts économiques significatifs sur la répartition, en page 21, des bourses et des aides sociales. Personnellement, je suis assez favorable aux bourses sur critères sociaux, au système exonérateur - à l'époque, j'avais soutenu ce principe dans des débats publics - mais je suis très étonnée de la proportion très faible consacrée aux bourses académiques. Peut-être que je ne connais pas assez les critères des bourses académiques, mais pour une institution comme Sciences Po qui doit tendre vers le plus haut en permanence, ce critère de bourse académique me semble être fondamental. Je trouve que c'est sous-estimé dans le système proposé par Sciences Po aujourd'hui.

M. METZGER.- La baisse des ressources numériques a été évoquée : ne peut-on pas au contraire faire croître ces ressources qui ont tendance à augmenter dans beaucoup d'autres écoles en France et à l'étranger ? Je pense qu'il s'agit d'un vrai levier à exploiter qui ne coûte pas trop cher et qui permet d'obtenir de bons rendements d'échelle. Sciences Po est encore très peu présent sur les principales plateformes de MOOCs comme edX, Coursera et Udacity. Peut-on envisager de diffuser plus largement nos cours et de proposer des certifications pour nos formations en ligne, accessibles à tous les étudiants qui le souhaiteraient en France et à l'international ? Je proposerai éventuellement que l'on puisse travailler sur cet axe au conseil de l'Institut, si M. le Directeur en est d'accord.

M. le PRÉSIDENT.- Je m'associe à votre demande pour que l'on étudie cette question dans les mois qui viennent.

Mme DESCACQ.- Je découvre également le sujet, j'aurai donc une petite question. Dans la présentation des comptes, vous avez indiqué que la hausse des droits d'entrée correspondait pour partie à une évolution de la sociologie des étudiants. Pouvez-vous nous donner votre analyse sur cette situation ? Est-ce conjoncturel ? Est-ce plus structurel ? Comment envisagez-vous la suite sachant que, si j'ai bien compris, ce n'est pas totalement conforme à l'esprit de ce que tente de faire Sciences Po avec un esprit d'ouverture à un public assez diversifié ?

M. le PRÉSIDENT.- C'est une question importante qui rejoint ce qui a déjà été dit, étant entendu qu'il n'y a pas du tout de baisse de la politique sociale de Sciences Po. D'où vient le problème ? Il y a toujours un nombre beaucoup plus important qu'ailleurs de personnes disposant de peu de ressources qui sont fortement aidées. La nouveauté, c'est qu'il y a un renforcement du nombre à l'autre bout de l'échelle. C'est entre les deux qu'il y a une baisse c'est-à-dire au sein des classes moyennes. Il faut comprendre pourquoi car la réponse n'est pas évidente, mais aussi parce que cela ne peut pas être durablement satisfaisant.

M. MAYER.- Au cours des dernières années, une partie importante et croissante des financements sur projets recoupe les investissements d'avenir et donc l'Idex qui a été stoppé. Au sein de ces projets, quelle est la répartition ? Qu'est-ce que cela recouvre ? Est-ce des recettes dont l'institution peut se passer ou pas ? Car vu l'extension, cela paraît difficile que ce soit quelque chose que l'ANR nous refinance par ailleurs.

M. de CASTRIES.- Je m'associe à la remarque de Michel Pébereau sur l'évolution des coûts, ce qui ne vous surprendra pas. Quant à la question que je voulais poser, elle vient de l'être ; j'aimerais comprendre l'impact que les décisions récentes vont avoir sur les ressources de moyen terme de l'Institut.

M. SAUVÉ.- Je voudrais saluer les résultats obtenus en 2015 qui sont aussi bons et satisfaisants que possible, et en même temps, exprimer une préoccupation sur l'évolution des ressources publiques. Nous savons dans quel contexte macroéconomique nous vivons et ce que sont les contraintes qui pèsent sur la

maîtrise des comptes publics. Par ailleurs, on voit que les ressources propres ne sont plus élastiques comme elles l'étaient ces dernières années.

Au regard des contraintes qui pèsent sur les ressources, je voudrais exprimer une préoccupation sur les dépenses de personnel et le dynamisme de celles-ci, de l'ordre de 5 %. Effectivement, il y a eu une croissance des effectifs et des recrutements tardifs dans l'année, mais au fur et à mesure que les années passent, j'ai la responsabilité du service public dont le poids budgétaire va décroissant. En ce moment, je gère un service public de 3 600 personnes avec un budget de 385 M€. L'évolution de mes dépenses de personnel, indépendamment de l'évolution des effectifs qui dans mon cas reste très légèrement positive, est contenue dans la limite de 1 %.

Je voudrais vraiment attirer l'attention du conseil d'administration sur ce qui m'apparaît être un problème de soutenabilité de l'évolution des rémunérations au sein de la Fondation. C'est aussi un peu une question d'équité. Dans la sphère publique, on ne peut pas avoir des évolutions des rémunérations qui soient trop contrastées. Je ne dis pas cela pour appeler des mesures de rigueur, mais je crois qu'il faut qu'il y ait une discussion, et sur ce type de sujet, il est extrêmement souhaitable que l'on puisse parvenir à un consensus.

M. le PRÉSIDENT.- Vous parlez de la sphère publique au plus strict sens du terme. J'imagine que cela n'exclut pas par exemple, Renault. (*Sourires*)

M. LAZERGES.- En ce qui concerne l'augmentation du produit des frais de scolarité des étudiants, est-on capable de chiffrer la part qui est le résultat de l'augmentation éventuelle du barème et la part qui serait le résultat d'une évolution sociologique ?

Mme JANKOVIC.- Sans vouloir revenir sur la volonté de l'institution de faire des économies, je ne pense pas que la masse salariale soit vraiment en cause. Parler de «dérive», je ne suis pas d'accord. Il faut rappeler que les accords de 2000 ont été faits pour supprimer les primes et pourtant, les primes reviennent. C'est cela qui n'est pas normal. Il faut également rappeler qu'en quinze ans, l'effectif des étudiants a pratiquement triplé alors que celui des salariés n'a même pas doublé. Je ne suis donc pas persuadée que la première économie à faire doit porter sur la masse salariale. D'autres postes budgétaires peuvent être revus à la baisse.

M. FITOUSSI.- Nous avons un débat sur économie publique ou économie de marché. Si l'on pense que le système universitaire doit rentrer dans l'économie de marché et donc être dans un système concurrentiel, c'est ainsi que cela se passe partout. Si l'on pense que le système universitaire doit rester public, c'est autrement que cela devrait se passer. Je suis davantage de l'avis pour que le système reste public. Simplement, nous sommes confrontés à un problème de concurrence internationale et tout ce qui va advenir aux rémunérations et aux salaires suit ce contexte international.

M. MARC.- Sur la question des structures sociologiques, dans les différents documents on peut voir qu'actuellement 30 % des étudiants de Sciences Po paient les deux dernières tranches des frais d'inscription et que 30 % sont boursiers. Seulement 40 % sont donc répartis dans les tranches du milieu. Cela forme un sablier.

Sur la question de la masse salariale, il est important de souligner le fait que l'évolution des étudiants a triplé et que ce qui fait la qualité de notre enseignement, c'est d'avoir un service académique et administratif en capacité de répondre aux besoins pédagogiques. Je ne pense pas que ce soit de ce côté qu'il faut aller chercher des économies, en essayant de réduire une masse salariale qui fait fonctionner l'institution.

M. le PRÉSIDENT.- On reviendra sur cette question. Je pense que personne ne propose de réduire la masse salariale. La réflexion est engagée sur la progression de l'enveloppe, ce qui n'est pas la même chose. Mais cela mérite des échanges ; ils ont commencé à avoir lieu et c'est très bien.

M. MION.- Sur la question qui vient d'être évoquée de la progression de la masse salariale, nous avons conscience que nous sommes face à une progression élevée par rapport à d'autres institutions, notamment publiques. Je prends bonne note des points de vue exprimés sur le sujet. C'est une remarque qui nous a déjà été faite au cours de précédents conseils, qui en effet appelle une réflexion nécessaire sur l'évolution des accords salariaux qui régissent notre institution. Je note ce point ; il sera à l'ordre du jour de discussions ultérieures dans ce conseil et sans doute en dehors.

Toutefois, vous avez indiqué que les dépenses croissaient fortement et que les ressources semblaient à M. Pébereau être en situation de stagnation à l'exception des droits de scolarité. C'est une appréciation un peu inexacte et si je peux me permettre de la corriger, je vais le faire très rapidement.

Deux postes sur fonds libres sont en progression forte. Les fonds locaux que nous percevons des collectivités territoriales sont en augmentation de 7 % pour l'année écoulée. Les ressources issues de partenariats avec les entreprises croissent de 27 % pour l'année écoulée. Ce qui donne l'impression d'un tassement de ces ressources, c'est que la part issue de la taxe d'apprentissage est en effet décroissante par rapport aux années précédentes, celles qui étaient régies par un autre système réglementaire mais ce qui est important en termes de dynamisme c'est que nous sommes en progression sur les partenariats avec les entreprises de même que nous le sommes sur les dons des particuliers en France. Si le poste globalement paraît en retrait, c'est que les deux fondations constituées aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne sont elles-mêmes légèrement en retrait. Mais en dessous de ces chiffres agglomérés, il y a des dynamiques positives surtout en fonds libres ; parfois, ces dynamiques sont un peu obérées par l'évolution des ressources sur fonds affectés. Mais je prends bonne note de l'observation faite sur la progression de nos dépenses, et singulièrement sur les dépenses de la masse salariale.

Sur les évolutions sociologiques de notre corps étudiant, «sociologique» est peut-être un terme impropre, car une partie de ces évolutions est liée à la provenance géographique de nos étudiants. Une des raisons qui expliquent la croissance du droit moyen pour l'année écoulée, c'est que nous avons eu une croissance significative du nombre de nouveaux admis issus de pays extérieurs à l'Union européenne et qui, de ce fait, se trouvent assujettis au montant maximum des droits de notre barème. Si l'on reprend les chiffres indiqués par M. Marc, il ne faut pas déduire du fait qu'une trentaine de pour cent de nos étudiants seraient au nombre de tranches du barème supérieur le fait que tous nos étudiants seraient issus de familles extrêmement fortunées. Quel que soit leur niveau de fortune, les étudiants qui nous viennent de l'extérieur, de l'Union européenne sont assujettis au montant supérieur de notre barème de droits. On peut critiquer cette règle et c'est ce que font généralement les élus des étudiants, mais cela explique pour partie le fait que nous ayons en haut de la courbe un nombre important d'élèves.

J'insiste sur l'autre partie de la courbe, qui a conduit à une question de Mme Parisot. Il est tout à fait exceptionnel de trouver dans une institution d'enseignement supérieur sélectif en France un taux de boursiers comme celui que nous avons à Sciences Po. Avec 30 % de boursiers, nous sommes à peu près à 20 points au-dessus du nombre de boursiers par rapport aux écoles de commerce ou d'ingénieurs, mais comme le faisait remarquer Charline Avenel, nous sommes également très au-dessus, de près de 10 points, de la proportion des boursiers que l'on trouve dans des établissements non sélectifs comme les grandes universités parisiennes.

La politique d'ouverture sociale de Sciences Po qui repose sur un dispositif de redistribution très important dont on voit qu'il a continué à croître en termes de dépenses puisque c'est l'un des postes les plus importants de la croissance de nos dépenses (+5,6 %) porte donc ses fruits.

Sur les questions relatives à l'Idex, Thierry Mayer a rappelé à juste titre qu'il y a dix jours, le Gouvernement a décidé de mettre un terme au projet d'initiative d'excellence qu'avait remporté en 2012 notre communauté d'universités et d'établissements, Université Sorbonne Paris Cité. Cette décision a été prise sur la base d'un avis rendu par un jury international dont le Gouvernement avait par avance fait savoir qu'il entendait suivre les avis. C'est évidemment une déception importante pour notre communauté de voir s'arrêter ce projet, une déception d'autant plus grande que les explications et l'avis du jury ne sont pas nécessairement intelligibles pour nous tous. Le jury s'est largement fondé sur des considérations institutionnelles et sur le fait que les universités et établissements membres de cette communauté n'avaient pas marché vers une fusion, fusion qui de notre point de vue n'a jamais été un engagement souscrit en 2012. Mais peu importe ces éléments d'incompréhension. Ce qui l'importe, c'est ce que M. Mayer indiquait, à savoir l'impact que cet arrêt peut avoir sur le financement de la recherche à Sciences Po et des projets en cours. Les projets en cours seront financés jusqu'à leur terme. Et si l'on raisonne en grandes masses, sur la totalité des projets de recherche financés sur appel à projets, un peu moins de la moitié était financée sur ressources Idex. Ce poste de ressources sera donc loin d'être réduit à zéro du fait de la fin de l'Idex. Toutefois, nous travaillons avec nos collègues de la COMUE, avec la Mairie de Paris, la Région et l'État pour essayer de voir quels projets pourraient être menés de l'avant parmi ceux que Sorbonne Paris Cité avait «en magasin», mais il est évident que nous allons avoir à subir une phase de transition qui peut conduire à ce que, temporairement au moins, les ressources affectées à ce type de projet se tassent un peu.

Concernant la question des ressources numériques posée par M. Metzger, la décroissance relative qui a été pointée dans les comptes porte exclusivement sur les ressources de documentation et non pas sur les efforts accomplis par Sciences Po pour développer la pédagogie numérique, la production de MOOCs ou plus généralement le recours que nous pouvons faire à la technologie numérique pour nos activités de formation et de recherche. Ce qui est uniquement en cause, ce sont les ressources documentaires accessibles en ligne. La décroissance observée est liée essentiellement à des effets de mutualisation avec d'autres acquéreurs. Il n'y a pas une diminution des ressources disponibles, mais une diminution de leur coût ce qui, je l'espère, est de nature à rassurer.

Concernant l'aide sociale et plus généralement la politique sociale de Sciences Po, Mme Parisot s'interrogeait sur la part relativement faible des bourses sur critères académiques. Vous avez raison de le souligner, c'est une part qui demeure faible dans le total de l'effort que nous fournissons en matière de redistribution pour nos étudiants. En valeur absolue cette année ce montant a cru, mais il est vrai que l'effort accompli par Sciences Po porte essentiellement sur une politique de redistribution sociale : comment faire en sorte d'encourager l'accès à Sciences Po pour des élèves dont les familles ne sont pas en mesure de financer des études supérieures ? Vous connaissez le système qui s'applique à Sciences Po. Nous complétons les bourses versées par le CROUS à hauteur de 75 % de leur montant. C'est un effort très significatif qui explique le dynamisme de ce poste de dépense, mais je vous rejoins pour considérer qu'en effet, l'effort principal que nous accomplissons se fait sur critères sociaux plus que sur critères académiques.

Merci à M. Zerouati de son appréciation sur la tonalité générale des comptes. Il souligne à juste titre que ce que nous présentons est le fruit du travail collectif au sein de notre maison. C'est aussi le fruit des

efforts très considérables qui ont été menés depuis trois ans pour redresser sa trajectoire économique. De ce point de vue, les efforts de transformation engagés ne sont pas encore tout à fait accomplis. Le point soulevé par M. Pébereau et repris par d'autres en témoigne ; il y a dans notre modèle des éléments dont nous devons améliorer la maîtrise pour assurer notre soutenabilité à terme.

Enfin, j'ai pris bonne note des observations de nos amis étudiants sur le système de droits à Sciences Po. C'est un point qui nous oppose et sur lequel nous n'avons pas vocation à débattre plus longuement aujourd'hui. Ce que démontre l'ensemble des chiffres que nous avons présentés, c'est l'importance de la contribution des familles au modèle économique global de Sciences Po. Elle s'inscrit dans une logique de la meilleure formation possible pour un nombre d'étudiants qui, en effet, a beaucoup augmenté et qui continue légèrement à augmenter ce qui explique la progression du produit des droits. Mais l'idée est bien que nous souhaitons offrir un système de formation d'excellence à une population d'étudiants nombreuse, dans laquelle nous souhaitons veiller à la plus grande diversité.

M. le PRÉSIDENT.- Nous devons maintenant voter sur les comptes et il nous reste le point sur l'Hôtel de l'Artillerie. Je précise qu'un prochain conseil aura lieu le 28 juin. Pour les séances ultérieures, nous allons faire un calendrier, et probablement essayer de faire les réunions du conseil d'administration le mercredi après-midi, car il y a des incompatibilités absolues sur les autres jours.

Nous passons au vote sur l'approbation des comptes. M. Marc Guillaume qui a dû nous quitter, a donné procuration à M. Louis Schweitzer et j'ai également les procurations de M. Pascal Lamy et de Mme Laurence Bertrand Dorléac.

Résolution :

« Le conseil d'administration de la FNSP approuve les comptes de l'exercice 2015. L'excédent de 4 798 342,93 € est affecté au poste « report à nouveau – solde débiteur » de 191 536,73 €, puis à hauteur de 10 % à la réserve statutaire, soit 460 680,62 €, et le solde à la réserve facultative, soit 4 146 125,58 €. »

Mise aux voix, cette résolution est adoptée à l'unanimité moins deux voix contre.

VIII. POINT D'INFORMATION ET DE CONSULTATION SUR LE PROJET D'ACQUISITION DE L'HOTEL DE L'ARTILLERIE

M. MION.- Le document qui vous a été adressé est une note un peu ancienne, puisque c'est le point complet qui avait été réalisé sur ce dossier lors du précédent conseil d'administration. Une partie des membres du conseil en avait déjà pris connaissance et ce document avait donné lieu à discussion. Pour porter à un même niveau de connaissance du dossier l'ensemble des membres de ce conseil, nous avons estimé utile de leur communiqué ce document qui dressait l'état le plus précis du dossier au mois de février. Aujourd'hui, vous trouvez sur table des éléments complémentaires qui font le point de l'actualité la plus récente sur le dossier et qui comportent un projet de résolution qui sera mis aux voix tout à l'heure.

Le site de l'Artillerie, occupé depuis la Révolution par le ministère de la Défense, est mis en vente par l'État qui, au terme de discussions assez prolongées, a accepté le principe d'une cession de gré à gré à Sciences Po. Nous sommes engagés dans une discussion sur les conditions de cette cession depuis plusieurs mois, j'allais dire plusieurs années. Cette procédure de gré à gré nous impose des obligations, notamment un

devoir de très grande transparence dans la décision qui va être prise, car dès lors qu'il n'y aura pas eu d'appel d'offres, il faudra que les pouvoirs publics puissent se justifier sur le prix de cession de ce bien.

Nous avons procédé à une instruction technique très approfondie de ce dossier, avec notamment expertise et contre-expertise du montant des travaux à réaliser sur le site. Nous avons également travaillé très précisément la dimension urbanistique du sujet en lien avec la Ville de Paris, ainsi que la question du financement de cette opération, qui pour l'essentiel pourrait être réalisée par recours à l'emprunt. Nous avons travaillé essentiellement avec la Caisse des dépôts et des consignations, la Banque européenne d'investissement et les établissements commerciaux pour essayer d'envisager le montage financier le plus approprié, celui qui sera le plus économe de nos deniers et celui qui reposera sur les fondations les plus solides. Nous avons donc beaucoup travaillé avec les banques et le ministère du Budget sur le modèle économique qui sous-tend cette opération.

C'est là que se situe le lien entre la question des comptes évoquée à l'instant et l'Hôtel de l'Artillerie. Le résultat très positif dégagé en 2015 est important pour les efforts que nous aurons à fournir sur notre trésorerie pour financer cette opération, mais un grand nombre des tendances pointées du doigt – je pense notamment aux ressources en matière de formation continue, par exemple - sont inscrites dans le plan de financement que nous avons travaillé. Je crois donc que nous sommes dans la bonne orientation générale qui peut nous permettre d'assumer le poids de cette opération. Depuis l'origine, cette opération bénéficie du soutien de la Ville de Paris. Ce soutien se manifestera par le fait que la Ville de Paris est prête à accorder une garantie à hauteur de 75 % aux emprunts que nous allons souscrire. Cela constitue un effort tout à fait singulier pour ne pas dire inhabituel, de la part de la Ville de Paris, pour un projet de cette nature.

Nous sommes dans la dernière ligne droite de cette discussion avec l'État. L'État est en possession d'une offre que nous avons soumise à hauteur de 80 M€. Lors de notre précédent conseil, nous avons discuté de la possibilité pour Sciences Po d'améliorer cette offre pour tenir compte des attentes de l'État qui se situent au-dessus de ce montant. Désormais, nous avons une vision plus précise du montant attendu par l'État qui se situe autour de 87 M€, soit, semble-t-il, légèrement au-dessus de l'estimation de France Domaine. Je rappelle que l'ensemble des chiffres que nous évoquons, le montant de l'acquisition comme le montant des travaux, est rigoureusement confidentiel puisque la négociation que nous menons avec l'État n'est pas à mettre sur la place publique et suppose un minimum de discrétion, en tout cas à ce stade ; postérieurement à la décision, l'État aura à justifier ce qu'il aura fait. Les travaux seront réalisés dans un cadre qui aura fait appel à la concurrence puisque nous sommes soumis aux règles de la commande publique. Nous ne pouvons donc pas porter à la connaissance du public les estimations que nous estimons être bonnes pour ces travaux, sauf à fausser le jeu de la concurrence.

Dans le travail que nous avons pu effectuer au cours des dernières semaines, nous avons identifié la marge de manœuvre qui nous permet de parvenir au chiffre attendu par l'État, chiffre qui est le fruit d'une longue négociation avec Sciences Po. Cette marge se situe du côté de la charge fiscale totale de l'opération et singulièrement du côté de la partie des travaux qui devront se dérouler entre le moment de l'acquisition et notre installation dans les murs qui, si le calendrier est tenu, interviendrait en 2021. Concrètement, il apparaît que dans les estimations de cette charge fiscale que nous avons effectuées, nous avons sans doute surestimé un poste : la charge de la TVA applicable à la - livraison à soi-même - des bâtiments neufs réalisés dans le cadre de l'opération. En effet, compte tenu de la nature des travaux que nous réaliserons sur le site, tous les bâtiments que le site comporte ne seront pas affectés de la même manière et dans les mêmes proportions par les travaux

réalisés. Un ensemble de bâtiments qui subiront des rénovations, des restructurations plus légères ne sera sans doute pas assujéti à cette TVA sur la livraison à soi-même, ce qui conduit à une moindre charge fiscale de l'ordre de 8,1 M€.

Nous sommes donc en situation d'aller au-devant des demandes de l'État qui à ce stade sont relativement stabilisées - j'en suis même totalement certain - sans dégrader le profil financier global de l'opération au moyen d'un recours à l'emprunt un peu supérieur sur la partie acquisition et d'un moindre recours à l'emprunt sur la partie travaux. Et, pour financer le décaissement immédiat lié à un coût d'acquisition plus élevé que ce que nous avons initialement envisagé, nous pourrions avoir recours à notre trésorerie.

J'ajoute un dernier élément de contexte qui me semble particulièrement important pour saisir l'urgence qui s'attache à mes yeux à ce que nous puissions conclure cette opération : tout retard supplémentaire dans la conclusion de cette opération est de nature à encourager tel ou tel à envisager des pistes alternatives, à susciter l'appétit de tiers. Dans notre intérêt, il nous faut donc aboutir vite. C'est la raison pour laquelle il nous est apparu essentiel de vous soumettre à nouveau cette question aujourd'hui et de vous proposer un projet de résolution m'autorisant à porter l'offre de Sciences Po à 87 M€ en considération des éléments que j'évoquais à l'instant sur l'amélioration du profil fiscal de l'acquisition qui rend possible cette acquisition.

M. le PRÉSIDENT.- Je vous remercie. Le conseil précédent a déjà voté une délibération. Aujourd'hui, il s'agit de voter une autre délibération dont le point central est de permettre à notre administrateur de conclure les négociations avec l'État en faisant une offre correspondant comme dépense pour nous à ce que nous avons accepté en février, puisque c'est une offre augmentée de 7 M€ mais réduite d'autant dans la fiscalité afférente aux travaux. Ainsi, on arrive à la même chose.

M. PÉBEREAU.- Le dossier a bien progressé et notre direction a fait un excellent travail. Une question : avons-nous un rescrit sur le sujet fiscal ?

M. MION.- Pas à ce stade. Le rescrit est une confirmation de l'analyse fiscale que nous menons et qui aurait un caractère engageant pour les pouvoirs publics. Notre cabinet de conseil en matière fiscale mène une discussion avec la direction de la législation fiscale de Bercy. La possibilité pour Bercy de nous donner un rescrit à ce stade est sujette à interrogation, non pas parce que les analyses divergeraient, mais parce que Bercy s'interroge sur la pertinence de faire un rescrit en amont de la réalisation des travaux. La question posée, qui est plus technique que je ne vais le dire en termes simplifiés, c'est celle de la définition des différents ensembles qui composent le site de l'Artillerie et la qualification « d'ensemble immobilier unique » des bâtiments 1, 3 et 4 pour les besoins de l'opération qui, compte tenu de la proportion de travaux qui serait à réaliser ne constituerait pas une livraison à soi-même. Il n'y a aucun doute de notre côté et guère plus du côté de Bercy sur le fait que l'analyse que nous faisons est la bonne. Sur la formalisation de cet accord, nous sommes encore en cours de discussion. Je ne peux pas vous garantir que nous aurons un rescrit en bonne et due forme avant signature si vous nous autorisez à porter notre offre à 87 M€, mais nous ferons cette économie fiscale, j'en suis tout à fait certain.

M. de CASTRIES.- Dans la ligne de ce que j'avais dit la dernière fois - je vous vois déjà sourire et vous confirme donc que je vais refaire un peu mon mauvais garçon - je crois que des éléments ont évolué de manière plutôt positive. Le premier, c'est le résultat de l'exercice 2015 qui est marginalement supérieur à ce que l'on pouvait estimer en début d'exercice et cela vient renforcer un peu les fonds propres de l'institution. Mais lorsque l'on compare ces derniers à ce qu'est la dette, cette proportion ferait que n'importe quelle entreprise

soumise au vent du grand large serait déjà au-delà du taquet en matière d'endettement. Le deuxième élément de légère souplesse, c'est l'éventualité d'une amélioration fiscale du paysage de l'opération.

Cela étant, je trouve que cette opération reste extraordinairement tendue pour l'institution à ce stade de son histoire. Comme je l'avais déjà dit, je ne conteste en aucune manière son intérêt stratégique, mais pour voter confortablement pour la réalisation de cette opération, il me faudrait avoir une vision beaucoup plus claire et rigoureuse de ce que serait l'évolution des budgets de l'institution sur les années qui viennent. Je pense que les écrous ne sont pas assez serrés pour que nous puissions de gaieté de cœur nous engager dans cette opération au seul motif qu'elle est stratégique.

M. le PRÉSIDENT.- Merci pour ces objections. Vous avez employé le mot «extraordinaire» ! Tout en prenant en compte votre méfiance et vos avertissements, ce que d'autres peuvent retenir et qui leur donne un peu d'enthousiasme, c'est l'idée que puisse se constituer au cœur de Paris un très grand campus immobilier de Sciences Po au modèle de ce que l'on peut voir dans certains pays comme à Harvard – que j'ai fréquenté - ou même à Columbia. Par ailleurs, ce qui est assez inespéré, c'est que nous avons le soutien de la Ville de Paris et du Gouvernement.

Enfin, on peut se tromper sur le jour, mais si dans vingt ou vingt-cinq ans, sans dépenser plus que ce que l'institution paierait en loyers puisque l'acquisition aura été terminée, que Sciences Po puisse en propriété avoir l'Hôtel de l'Artillerie, franchement, je pense qu'il faut le faire ! Sauf s'il était certain que l'on irait directement dans le mur.

M. de CASTRIES.- Je ne conteste pas du tout l'intérêt stratégique, mais pour être vivant dans vingt-cinq ans, il faut l'être dans cinq ans. J'accepterais volontiers de voter pour cette opération s'il y avait une proposition de la direction de revenir devant ce conseil avec une vision budgétaire pluriannuelle solidement documentée et nous permettant de considérer que c'est quelque chose que nous pouvons raisonnablement faire, même si nous sommes aux marges des possibilités d'endettement et d'investissement de l'institution.

Aujourd'hui, c'est une vision que nous n'avons pas. Michel Pébereau a souligné ce qu'étaient les contraintes de l'exercice et les éléments un peu moins favorables que nous connaissons tous. Je ne veux pas me faire l'avocat du diable, mais je pense que quelqu'un dans ce conseil doit le dire.

M. le PRÉSIDENT.- Je vous remercie beaucoup et reprends même votre proposition en l'assortissant d'un amendement. Même si l'on raisonne sur les perspectives à cinq ou dix ans, il faut que ce soit assorti de différents scénarii, car il y a différents scénarii d'évolution de ce qui font nos recettes et nos dépenses.

Mme DUQUESNE.- En tant que représentante des étudiants, nous avons eu la chance de pouvoir suivre jusqu'à maintenant, en dehors du conseil d'administration, l'avancement de ce projet et nous remercions l'administration. Elle nous a notamment rassurés en insistant sur le fait que le projet d'acquisition que nous soutenons, ne reposerait pas sur les étudiants en termes de financement *via* le système des frais d'inscription.

À ce stade, je pense important de rappeler la position des étudiants. Nous voyons dans ce projet notamment le moyen de répondre aux conditions de vie et d'études des étudiants, mais aussi à celles du personnel administratif et académique. Cependant, après la lecture de la note qui nous a été transmise suite au dernier conseil de février, nous avons deux remarques à formuler et quelques passages sur lesquels nous avons besoin de précisions. Dans les neuf hypothèses du plan pluriannuel, nous pouvons dire qu'il y a une optimisation «*de la gestion des formations et des modalités pédagogiques*». J'imagine que l'on parle d'une meilleure allocation des ressources sans pour autant toucher à l'encadrement pédagogique et donc à la capacité

de progression des étudiants, car pour nous il n'est pas question de réduire cet encadrement pédagogique pour rentrer dans des contraintes budgétaires qui se fassent au détriment de la qualité pédagogique.

Par ailleurs, en page 11, il est écrit : «*La prise en compte de ces perspectives à travers la hausse des droits d'inscription*» et «*une évolution plus favorable du droit moyen donnerait à Sciences Po la capacité de faire face à de moins bons résultats sur d'autres ressources*». En cas de mauvais résultat, serait-ce les frais d'inscription ou le financement de la part des familles ou des étudiants qui servirait encore de variable d'ajustement pour compenser des choix budgétaires qui, par la suite, seraient défavorables ?

M. METZGER.- Je ne m'exprime évidemment pas au nom du conseil de l'institut qui ne s'est pas prononcé sur d'éventuelles conséquences de l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie pour l'enseignement, la recherche et la documentation. A titre personnel, je voterai très favorablement pour cette résolution. Je pense que ce projet est stratégique pour Sciences Po : il est nécessaire de pouvoir se constituer une réserve foncière. D'ailleurs, si LVMH est prêt à payer très cher pour acheter ce bâtiment, c'est d'autant plus une bonne affaire pour l'école. En outre, je suis très satisfait que ce bâtiment, qui est un bijou de l'État, reste dans le giron de l'enseignement supérieur. C'est une excellente nouvelle ! Pour cela, je félicite la direction générale et l'administration de Sciences Po d'avoir habilement et rapidement mené les négociations.

Enfin, je comprends les préoccupations exprimées sur l'équilibre budgétaire contraint dans les années à venir. J'y vois un côté positif : cela nous incitera à faire des efforts pour développer des ressources supplémentaires, notamment celles liées au numérique que j'évoquais précédemment.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Nous vous remercions de féliciter tout le monde et nous faisons de même. Maintenant, nous pouvons passer à une réponse rapide de notre administrateur.

M. MION.- Je remercie beaucoup M. de Castries pour son intervention. Tous les travaux que nous avons réalisés, reposent sur une projection pluriannuelle de notre modèle économique. Ce travail a été présenté au conseil d'administration lors de séances précédentes et c'est celui qui a sous-tendu la discussion sur la soutenabilité de l'opération que nous avons eue avec l'État notamment, le ministère du Budget et les banques.

Un bémol dans les observations que vous avez faites. Vous qualifiez le résultat 2015 de «*temporaire et exceptionnel*». Les éléments qui constituent ce résultat ne sont ni temporaires ni exceptionnels. Ce résultat n'est pas le fruit de reprises de provisions. Et notamment sur les ressources, les dynamiques qui sous-tendent le résultat sont durables, aussi bien sur les droits de scolarité que sur d'autres postes.

En revanche, j'entends la nécessité d'être vigilant sur nos dépenses, en particulier de masse salariale. C'est à l'évidence un point à retenir de la discussion qui vient d'avoir lieu à l'instant et de celle sur nos comptes. C'est l'un des paramètres sur lesquels nous devons agir dans les mois et les années qui viennent.

M. le PRÉSIDENT.- S'il n'y a pas d'autres demandes de parole, je sou mets la résolution à votation.

Résolution :

« *Le conseil d'administration a été informé ce jour par Monsieur Frédéric Mion, Administrateur de la FNSP, de l'évolution du projet d'acquisition et de réhabilitation de l'Hôtel de l'Artillerie, situé place Saint-Thomas d'Aquin dans le 7ème arrondissement de Paris (le «Projet»).*

Le conseil a en particulier été informé de l'état d'avancement des négociations en cours avec le ministère des finances et des comptes publics concernant, notamment, le prix et les conditions d'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie.

Une note communiquée aux membres du conseil, précise les frais d'acquisition (honoraires de notaire, droits de mutation à titre onéreux, TVA) relatifs au «Projet», suggère d'échanger avec l'administration fiscale pour confirmer que les bâtiments 1, 3 & 4 constitueraient un ensemble immobilier unique pour les besoins de la TVA. En effet, avec l'existence d'un ensemble immobilier unique, les travaux appréciés globalement sur cet ensemble immobilier ne devraient pas concourir à la livraison d'un immeuble neuf pour les besoins de la TVA au sens de l'article 257-I-2 du Code général des impôts (sous réserve de la nature et de l'ampleur des travaux qui seraient réellement effectués), ce qui conduirait à ne constater aucune livraison à soi-même sur ces bâtiments compte tenu des dernières précisions apportées par le travail de programmation et d'une réévaluation de l'ampleur des travaux nécessaires sur chacun d'entre eux, et à économiser, par apport au chiffrage initial présenté précédemment au conseil, par conséquent, une charge de TVA non récupérable égale au taux de TVA (soit 20%) assis sur le prix d'achat de ces bâtiments augmenté des frais d'acquisition (soit une économie de 8,1 M€).

Dans ce cadre, le conseil d'administration donne ainsi tous pouvoirs à Monsieur Frédéric Mion à l'effet de :

- finaliser les négociations avec l'ensemble des intervenants afin de mener à son terme le «Projet», sur la base des éléments d'information qui ont été communiqués au conseil ;*
- nonobstant le point 2) de la résolution précitée du 9 février 2016, remettre aux services compétents de l'Etat une offre d'acquisition portant sur l'Hôtel de l'Artillerie, à un prix ne pouvant excéder la somme de quatre-vingt-sept (87) millions d'euros, hors frais, hors droits et hors taxes ; la remise de cette offre sera toutefois subordonnée à la confirmation que l'augmentation par rapport au prix proposé préalablement par Sciences Po (i.e. quatre-vingt (80) millions d'euros, hors frais, hors droits et hors taxes), pourra être compensée par l'économie de TVA envisagée (elle-même subordonnée à la reconnaissance par l'administration fiscale que les bâtiments 1, 3 & 4 constituent un ensemble immobilier unique).*

Le conseil réitère par ailleurs en tant que de besoin les pouvoirs donnés à Monsieur Frédéric Mion à l'effet d'entreprendre les actions visées par la résolution n°1 du 9 février 2016, notamment, celles visées aux paragraphes 3 à 10.

Compte tenu de la phase ultime de négociation avec les services de l'Etat, il est expressément convenu entre les membres du conseil que la présente résolution ainsi que le procès-verbal y afférent demeureront confidentiels et ne pourront faire l'objet d'une communication extérieure audit conseil pendant une durée de trois (3) mois à compter de sa tenue. Seul Monsieur Frédéric Mion pourra être amené à les produire, le cas échéant, dans le cadre de ses négociations. »

La résolution est approuvée à l'unanimité moins 2 abstentions.

M. le PRÉSIDENT.- Certains d'entre vous sont très impliqués dans la vie quotidienne de Sciences Po, beaucoup plus que je ne peux l'être. D'autres, au contraire, sont plus extérieurs. Cela fait partie de la richesse de ce conseil. Chacun doit nous apporter ce que sa distance particulière à Sciences Po a d'exceptionnel et pour cela, nous serons toujours à l'écoute.

La séance est levée à 11 heures 50.