

**CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES  
- mardi 14 décembre 2010 -**

**Sommaire**

I.	Adoption du procès-verbal de la séance du 12 octobre 2010	2
II.	Examen du budget prévisionnel pour l'année 2011	2
III.	Projection budgétaire à cinq ans	24
IV.	Informations et questions diverses	34

---

---

**PRESENTS**

Manon AUBRY (UNEF), Anita BELDIMAN-MOORE, Bernard BOUCAULT, Michel BUSSI, Jean-Claude CASANOVA, Henri de CASTRIES, François CHEREQUE, Jacques CHEVALLIER, Martial CRON, Pierre DEMEULENAERE, Richard DESCOINGS, Olivier DUHAMEL, Pierre GADONNEIX, Hélène GISSEROT, Serge HURTIG, Guy JOURSON, Valentine LE PAGE (UNEF), Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOARD, Jacques RIGAUD, Eve ROBERT (UNEF), Nicolas ROBIN (UNEF), Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Jean-François SIRINELLI.

**ABSENTS OU EXCUSES**

Christian BIDEGARAY, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Jean-Paul FITOUSSI, Marion GUILLOU, Jean-Pierre JOUYET, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Alain LANCELOT, Kathy ROUSSELET, Jean-Louis RULLIERE, Pierre SAGLIER (UNEF), Philippe TERNEYRE.

**ASSISTAIENT A LA REUNION**

*Hervé CRES, Directeur adjoint chargé des études et de la scolarité, Isabelle FRANCOIS, Directrice financière, Michel GARDETTE, Directeur adjoint chargé de l'information scientifique, François-Antoine MARIANI, Chargé de mission auprès du Directeur de Sciences Po, Nadia MARIK, Directrice adjointe chargée de la stratégie et du développement, Gaël TAILLANDIER, Contrôleur de gestion, Francis VERILLAUD, Directeur adjoint chargé des affaires internationales et des échanges.*

## PROCES VERBAL

*La séance est ouverte sous la présidence de M. Jean-Claude CASANOVA à 9 h 10.*

**M. le PRESIDENT.**- Merci de votre présence. Sont excusés : M. Bidegaray, qui m'a donné procuration ; Mme Carrère d'Encausse, qui a donné procuration à Mme Gisserot ; M. Fitoussi, qui a donné procuration à M. Sirinelli ; Mme Guillou, qui a donné procuration à M. Demeulenaere ; M. Jouyet, qui m'a donné procuration ; M. Ladreit de Lacharrière, qui a donné procuration à M. Schweitzer ; M. Rigaud, qui a donné procuration à M. de Castries, Mme Rousselet qui a donné procuration à Mme Beldiman-Moore ; M. Saglier (représentant UNEF), qui a donné procuration à M. ROBIN ; M. Terneyre qui a donné procuration à M. Bussi.

Notre séance est consacrée à l'examen du budget prévisionnel pour 2011. Conformément à nos statuts, nous siégeons en formation élargie aux représentants des différentes associations étudiantes au Conseil de direction de l'IEP. Nous les remercions de leur présence à cette séance.

Nous avons deux points à aborder : l'examen du budget prévisionnel et la projection budgétaire à cinq ans. Bien que le second point ne concerne pas l'examen du budget à proprement parlé, nous demanderons néanmoins à nos amis étudiants de rester pendant toute la durée de la séance, puisque cela traite indirectement des questions budgétaires.

### I. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 12 OCTOBRE 2010

---

**M. le PRESIDENT.**- S'il n'y a pas de remarque, nous pouvons considérer qu'il est approuvé à l'unanimité.

### II. EXAMEN DU BUDGET PREVISIONNEL POUR L'ANNEE 2011

---

**M. le PRESIDENT.**- Vous disposez d'une présentation synthétique dans le fascicule rouge qui vous a été remis. On vous a distribué aussi les nouvelles présentations des résolutions que nous aurons à voter puisque, hier, le Conseil de direction de l'IEP a donné son avis sur le projet de budget et qu'à la suite des discussions, notre Administrateur a procédé à un réexamen des projets de résolution.

**M. DESCOINGS.**- Mesdames, Messieurs, vous avez reçu les documents budgétaires qui, grâce à la Direction financière, sont très complets. Un document supplémentaire vous est remis ce matin sur votre table.

Le budget prévisionnel qui vous est présenté pour 2011 est équilibré. Nous prévoyons même un léger excédent. Chaque année, nous avons en effet besoin de dégager le surplus correspondant au remboursement des amortissements des emprunts que nous avons effectués soit pour l'immeuble du 13 de la rue de l'Université, soit pour procéder à certains travaux comme ceux de la restructuration des salles de bibliothèque du 27, rue Saint-Guillaume.

Le recours à l'emprunt pour financer les investissements de long terme a constitué une amélioration sensible de la gestion de notre Institution puisque, pendant un certain nombre d'années, nous avons fait peser le financement des investissements sur le compte d'exploitation annuel. En 2005, vous avez décidé de procéder à des emprunts sur le long terme pour financer des investissements eux-mêmes de long terme. Il est donc important que nous dégagions, non pas des profits, mais simplement de quoi assurer le remboursement des amortissements d'emprunt, sauf à peser sur l'exploitation courante.

Examinons à présent les ressources.

J'avais devant vous mentionné à plusieurs reprises la difficulté de trouver un accord avec le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche pour aboutir à la signature du contrat quadriennal qui nous lie. Depuis que

ce contrat a été signé, l'Etat respecte parfaitement ses engagements. Il le respecte dans son esprit, dans ses chiffres et dans les délais de versement des différentes parts de subvention. Nous espérons qu'il en sera de même en 2011 et 2012, mais toutes choses égales par ailleurs, nous n'avons aucune raison d'être craintifs.

Deuxième élément que je porte plus particulièrement à votre attention, les collectivités locales maintiennent elles-mêmes un très fort taux de soutien à notre Institution. C'est, d'abord, le cas du Conseil régional d'Ile-de-France qui a financé à hauteur de 1 M€ la rénovation de la bibliothèque du 27 rue Saint-Guillaume. Le Président Huchon est venu l'inaugurer. La Région finance également des bourses de mobilité internationale, aussi bien pour les étudiants français qui partent à l'étranger que pour les étudiants étrangers qui viennent suivre des études à Paris. La Ville de Paris nous aide de deux façons. Le Maire suit notre politique universitaire avec attention. Là encore, nous sommes aidés pour la mobilité internationale de nos étudiants. Nous le sommes tout particulièrement cette année avec l'acquisition du 9, rue de la Chaise. Je tiens à remercier le Président Casanova et le Président Pébereau pour l'aide qu'ils ont apportée à la négociation. Grâce à leur action, nous avons pu faire valoir les arguments qu'au sein même de ce Conseil vous aviez développés : lorsque nous avons sous-loué l'ensemble immobilier du 9 rue de la Chaise, les locaux étaient en très mauvais état ; des travaux importants avaient été effectués par la Fondation, ce qui a permis d'accroître sensiblement la surface réelle de cet ensemble. Si, en droit, la Ville de Paris devait nécessairement prendre la surface actuellement disponible pour négocier le prix de cession du 9 rue de la Chaise, elle a tenu compte de l'importance des travaux d'une part, et de l'intérêt pour elle d'avoir au centre de Paris, plus particulièrement dans un quartier où se développent désormais essentiellement les secteurs de la mode et du luxe, un établissement d'enseignement supérieur et de recherche. C'est cette semaine que le Conseil municipal devrait voter la cession à Sciences Po de cet ensemble pour un prix au mètre carré d'environ 5000 €. Compte tenu des travaux réalisés, de notre investissement et de l'intérêt pour la Ville que nous nous maintenions en son sein, le prix est raisonnable. Il va de soi que, dans le quartier, 5000 €/m<sup>2</sup> n'est pas une somme invraisemblable. A nouveau, merci des conseils précieux qui ont pu être apportés par les membres de ce Conseil. Merci au Maire de Paris qui a, notamment, été très sensible aux actions que nous menons pour la mixité du corps étudiant.

Il n'en demeure pas moins que ce sont des collectivités locales hors de la région Ile-de-France qui nous soutiennent le plus, à travers les différents campus que nous avons ouverts respectivement au Havre, à Reims, à Nancy, à Dijon, à Poitiers et à Menton. Ce soutien des collectivités locales, pour cette année, n'est rien moins qu'évident. En effet, en ce moment, il y a de fortes interrogations, sur les compétences des différents niveaux des collectivités locales -un projet de loi est en achèvement de discussion au Parlement- mais aussi sur les financements des collectivités locales. Beaucoup d'entre elles sont fort inquiètes de l'évolution de ce financement, à la fois quant à sa nature - puisque la part du financement qui passe directement par l'Etat croît par rapport au financement tiré des impôts prélevés par les collectivités locales - mais aussi en raison de l'accroissement des compétences entraînant des dépenses pour les collectivités locales sans que celles-ci aient toujours une vision très fine de ce que cela représentera comme coût réel pour leur budget.

Un exemple. La semaine dernière, le Président de la région Normandie m'a indiqué qu'en 2011, le budget de sa région baisserait de 6 % par rapport à 2010. Ce qui n'est pas habituel dans les budgets régionaux. En même temps, il entend maintenir au même niveau la subvention qu'il nous verse pour le campus du Havre pour les années à venir.

Une troisième source de revenus est particulièrement dynamique : les ressources provenant de la Commission européenne. Deux natures d'action sont financées. L'une, classique, est la mobilité européenne des étudiants dans le cadre d'Erasmus ; elle reste à peu près stable. L'autre, qui devient classique, est le financement de la recherche. Nous sommes de plus en plus conduits - et c'est une fort bonne chose - à répondre aux appels à projets lancés par la Direction générale de la recherche de la Commission européenne. Nos chercheurs et enseignants-chercheurs le font de plus en plus souvent, en respectant de mieux en mieux les contraintes qui pèsent sur la façon dont on répond à ces appels à projets. Ils obtiennent de grands succès. J'ai le plaisir de vous indiquer qu'en cette fin d'exercice, deux de nos professeurs ont été particulièrement honorés par le Conseil européen de la recherche, une instance scientifique de haut niveau. L'un est un de nos professeurs d'économie, qui a obtenu une bourse du Conseil

européen de la recherche pour un montant de l'ordre de 1,8 M€. L'autre est notre Directeur scientifique, Bruno Latour, qui a obtenu une bourse d'un montant un peu moindre (1,2 M d'euros) car dans une discipline moins coûteuse (la philosophie), mais je suis très fier qu'il ait été reconnu par le Conseil européen de la recherche pour son très haut niveau de qualité académique.

Nous intégrons à chaque budget prévisionnel la seule part des financements européens dont nous sommes certains. Pour 2011, c'est le cas, par exemple, des financements que nous avons obtenus les années précédentes dont nous sommes assurés qu'il y aura une partie en 2011. Evidemment, cela ne signifie pas que nos chercheurs et enseignants-chercheurs ne seront pas candidats à des financements européens durant l'année 2011, mais comme nous ne pouvons pas prévoir à l'avance ce que seraient ces financements, nous ne les intégrons pas à notre budget prévisionnel. Nous sommes sûrs du montant indiqué de 1,4 M€ ; cela ne signifie pas qu'il y aura forcément une baisse en 2011 par rapport à 2010. Simplement, il ne faut pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir capturé.

S'agissant des ressources en provenance des entreprises, compte tenu du contexte qui n'est pas bon - en France, la masse salariale est contractée, les entreprises sont dans l'incertitude, certaines sont dans la difficulté - notre objectif est de maintenir et, si possible, d'accroître en 2011 les succès que nous avons obtenus précédemment. Pour 2010, nous escomptons une croissance de l'ensemble du mécénat et des partenaires institutionnels de 700 000 € par rapport à 2007. Pourquoi puis-je mentionner cette année 2007 alors que nous baissions clairement par rapport à 2008 et 2009 ? Comment expliquer cette baisse relative ?

D'abord, en raison des modifications sur la répartition de la taxe d'apprentissage. Laurent Wauquiez a obtenu que soit prélevé sur le produit de la taxe d'apprentissage un montant de l'ordre de 15 % des sommes dont doivent s'acquitter les entreprises pour les réorienter vers l'apprentissage des élèves du scolaire. Nous pouvons difficilement en discuter les objectifs. Par ailleurs, nous sommes de plus en plus nombreux à nous porter candidats à l'attribution, par les entreprises, du produit de la taxe d'apprentissage dont elles doivent s'acquitter. C'est classique pour les grandes écoles, ça le devient de la part des universités. De plus, nous avons cherché à convaincre les entreprises de financer des établissements d'enseignement secondaire particulièrement innovants, à travers des expérimentations. Nous avons lancé ce mouvement en 2005-2006. L'Etat va progressivement prendre la suite. Il y a donc progressivement une baisse des montants que nous récoltons auprès des entreprises à ce titre.

Enfin, les levées de fonds auprès des personnes physiques continuent de progresser. Nous menons deux catégories de campagne. D'abord, des campagnes annuelles. Nous écrivons à l'ensemble des anciens pour tenter de les convaincre de nous aider à financer des choses très concrètes. Par exemple, une partie de la rénovation de la bibliothèque. Par exemple, une facilité d'accès pour les étudiants qui doivent compenser un handicap ; cela a été fait également au 27 rue Saint-Guillaume. Nous allons poursuivre en ce sens. Ensuite, nous menons une campagne qui s'adresse plus particulièrement à des personnes qui peuvent devenir de grands donateurs en raison de l'importance de leur don. Ainsi, en 2010, nous avons réussi à convaincre Michel David-Weill de nous donner 1,5 M\$ sous forme d'endowment aux Etats-Unis. Mais rares sont les personnes qui ont ce niveau de fortune et dont l'amitié pour Sciences Po les conduit à effectuer ce genre de don.

Nous avons trois structures de défiscalisation des dons : une aux Etats-Unis, une au Royaume-Uni ; les deux lois de 2007 (TEPA et sur les universités) en France. Comme Institution, nous sommes extraordinairement attachés à l'impôt sur la fortune, qui représente une niche fiscale tout à fait importante pour la générosité des particuliers à l'égard des universités.

Les résultats obtenus vont croissants. Nous avons commencé fin 2007. C'est un travail de longue haleine. Là aussi, ne figurent, soit dans les comptes, soit dans les budgets prévisionnels, que les sommes effectivement versées l'année donnée. Cette inscription comptable ne rend pas compte du travail mené et des résultats obtenus, puisqu'une partie importante des personnes qui acceptent de donner s'engage sur plusieurs années. En 2010 comme en 2009, plusieurs se sont engagées à donner trois années de suite, quatre années de suite, cinq années de suite. Toutefois, nous ne faisons inscrire dans le budget que la partie qui sera versée de façon effective en 2011.

Je salue devant vous les équipes qui font prospérer nos activités de formation continue. Ce sont à la fois des activités qui relèvent de l'intérêt général. Si nous voulons passer du discours à la réalité sur la formation tout au long de la vie, il est important que nous ayons une offre pédagogique aboutissant à des diplômés. Nous avons une forte augmentation de notre portefeuille d'activités de formation continue. Notamment, à la demande d'entreprises comme AXA, nous formons des responsables syndicaux. Nous sommes très fiers de pouvoir proposer une formation qui convienne à la fois aux confédérations et aux fédérations syndicales et aux entreprises.

La part de notre chiffre d'affaires formation continue diplômante croît considérablement. Il est important pour les personnes engagées dans la formation continue de voir reconnaître leur investissement, leur travail, les connaissances et les compétences qu'elles ont acquises. C'est important, aussi, pour les entreprises et les administrations publiques de faire vérifier académiquement que l'investissement a été réalisé. Sur ces activités, dans un contexte encore une fois très compliqué, les équipes de la formation continue réussissent à dégager une marge avant frais de structure. Nous devons attendre les comptes pour connaître le résultat après imputation des frais de structure.

Enfin, la réforme des droits de scolarité continue d'être mise en œuvre dans les conditions décidées en 2009, sur lesquelles nous reviendrons très spécifiquement tout à l'heure, puisqu'une résolution concernant les droits pour 2011 sera soumise à votre vote.

J'y reviendrai dans la présentation sur les prévisions à cinq ans : nous nous efforçons de développer une structure de financement diversifiée. Nous sommes sur plusieurs fronts à la fois, afin d'éviter d'être touchés par une difficulté particulière qui entraînerait l'ensemble de notre Institution dans des problèmes financiers graves.

S'agissant des dépenses, nous avons parlé plusieurs fois devant notre Conseil de la position tout à fait singulière de Sciences Po dans le monde économique et administratif de notre pays en matière d'emplois et de salaires. Je m'efforce tout à la fois de créer des emplois, d'augmenter le pouvoir d'achat des salariés et d'assurer que la masse salariale reste constamment inférieure à 50 % de l'ensemble de nos dépenses. Quand je suis arrivé à Sciences Po, la masse salariale oscillait entre 53 et 55 % du total.

Son évolution tient en 2011 à l'effet en année pleine des recrutements réalisés en 2010 comme aux créations d'emplois qui auront lieu en 2011. Elle tient, modestement, aux augmentations générales de fonctionnaires décidées par le Gouvernement. Elle tient, enfin, à la mise en œuvre des accords d'entreprise spécifiques à Sciences Po. Sa croissance connaît deux formes d'accélération ; l'une me paraît structurelle et permanente ; l'autre limitée dans le temps.

Celle limitée dans le temps est la mise en œuvre concrète de l'accord d'intéressement que nous avons passé avec les délégations syndicales de salariés. Ceux ci sont intéressés aux réussites de notre établissement, notamment sur des économies dans le fonctionnement mais aussi, sur un certain nombre d'action ressortant de notre responsabilité sociale. La croissance spécifique de la masse salariale pour encore deux ans tient également à l'accord passé pour l'accompagnement en matière de rémunération des salariés dans l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés pour 2013. Nous aurons une montée en puissance jusqu'en 2012 ; à partir de 2013, nous irons vers une stabilisation du niveau de rémunération que nous aurons atteint.

Ce qui est plus structurel dans la croissance de la masse salariale, c'est le fait que vous ayez accepté ma proposition, tout à fait inédite dans l'enseignement supérieur et la recherche en France, de procéder à des créations d'emplois d'universitaires et de chercheurs sur des contrats de droit privé. Vous le savez, depuis trois ans, il n'y a pas de création nette d'emploi par l'Etat dans ce domaine. Nos conseils ont décidé deux choses : la création de 30 positions nouvelles d'enseignants-chercheurs, d'une part ; l'utilisation de la possibilité, ouverte par la loi de 2007, de procéder à des recrutements sur des contrats privés, d'autre part. Cela nous permet d'accroître très considérablement la part de nos professeurs qui ont une autre nationalité que la nationalité française. Un peu comme les entreprises, lorsque nous cherchons à recruter un professeur allemand, italien, espagnol, américain, il faut nous occuper de leur rémunération, de leur retraite, de leur conjoint et de la scolarisation des enfants. C'est un changement assez significatif par rapport à ce que nous avons connu jusqu'à présent.

Passons à présent aux dépenses pédagogiques, composées des rémunérations des conférences de méthode en formation initiale et des intervenants en formation continue. Ces dépenses suivent l'augmentation du nombre de nos étudiants ; c'est bien naturel. En 2011, nous aurons à nous intéresser aux cas particuliers des maîtres de conférences. Pour les uns, la rémunération versée au titre des conférences de méthode qu'ils donnent aux étudiants de Sciences Po ne modifie à peu près en rien ni leur train de vie, ni leurs rémunérations. Un des membres du Conseil de direction a proposé - et cela a été accueilli favorablement par Michel Pébereau - que certains maîtres de conférences puissent faire don de la rémunération qui leur est due à l'Institution. Ce n'est pas forcément la majorité, mais c'était un exemple.

Pour d'autres maîtres de conférence en revanche, une partie non négligeable de leur rémunération tient à leur participation à l'enseignement donné à Sciences Po. Le montant horaire forfaitaire actuel est non seulement modique, mais il n'a pas été revalorisée depuis longtemps sauf pour les enseignants de langue. L'idée est de contractualiser avec les maîtres de conférences les plus investis dans notre Institution, depuis longtemps, et qui ont les meilleures performances telles qu'évaluées par les étudiants. Ce sera un chantier de 2011.

Il serait, je crois, déraisonnable d'imaginer d'augmenter tous les maîtres de conférences du même montant. Cela signifierait une augmentation ridicule de l'heure par maître de conférences et un coût tout à fait important pour le budget de notre Institution. Pour être précis, l'heure de conférence de méthode est aujourd'hui rémunérée 67 € bruts. En net, cela ne fait pas beaucoup et cela ne nous met pas dans une condition favorable vis-à-vis d'autres écoles qui rémunèrent plus leurs enseignants.

Venons-en aux dépenses documentaires. Leur croissance est focalisée sur les ressources numériques, pour trois séries de raisons.

La première est que les téléchargements ont explosé. En quelques années, nous sommes passés de l'ordre de 300 000 téléchargements par an à 1,3 million alors que le nombre d'emprunts de documents papiers à la bibliothèque reste stable, environ 250 000. Très clairement, nous accueillons des générations d'étudiants qui sont plus à l'aise face à un écran d'ordinateur que face à un livre, en tout cas qui mixent les deux usages.

Deuxième raison, nous donnons accès aux étudiants et aux enseignants et chercheurs à des revues scientifiques en un nombre tout à fait considérable. Grâce au système d'adhésion, à des bouquets de revues scientifiques, 13 ou 14 000 revues scientifiques sont accessibles à tous les lecteurs de Sciences Po via le numérique. C'est évidemment beaucoup plus que ce que nous pourrions faire avec des volumes papiers.

Troisième raison enfin, même si c'est encore relativement limité, les livres numériques se développent. Je pense que c'est une bonne chose. Nous maintenons le taux d'acquisition des livres/papier à un niveau très élevé, environ 12 000 ouvrages sont achetés chaque année -c'est le haut de toutes les fourchettes que l'on connaît depuis la création de la bibliothèque- mais c'est sur le numérique que nous insistons fortement.

S'agissant du nombre des boursiers, comme pour les droits de scolarité, nous mettons en œuvre très concrètement les décisions prises par notre Conseil en 2009, notamment du pourcentage de boursiers dans Sciences Po par rapport au total des étudiants. L'an dernier, nous avons atteint 26 % d'étudiants boursiers français à Sciences Po. C'était 6 % en 2000. Au sein de l'université globalement en France, c'est 30 %, mais à Sciences Po, les boursiers restent de leur première à leur cinquième années, ils réussissent leurs études et leur insertion professionnelle. Une chose est d'accéder à l'université, une autre est de réussir les études et de s'insérer professionnellement à la suite de ces études.

S'agissant de l'immobilier, comme chaque année nous sommes attachés à mettre en œuvre les choix de notre Conseil, c'est-à-dire à diminuer de façon extrêmement considérable le nombre de sites que nous occupons. Page

quatorze, vous avez la liste des 25 sites que nous avons quittés depuis 2004 et, page quinze, vous voyez la manière dont nous nous resserrons à Paris, à l'image d'un campus urbain, ce qui permet de nous déplacer d'un site à l'autre sans difficulté. Et puis, nous développons nos implantations immobilières à Reims, au Havre et à Nancy.

Je vous ai parlé de l'effort que nous faisons pour les dépenses de fonctionnement. En pourcentage du total des dépenses, elles continuent de baisser. C'est compliqué. Cela demande de la part des équipes de Sciences Po dans leur ensemble beaucoup de rigueur et de discipline : je souhaite les en remercier devant vous. En même temps, il est normal d'essayer de limiter les évolutions de nos dépenses de fonctionnement.

S'agissant des droits de scolarité, hier en Conseil de Direction, nous avons largement discuté de savoir ce qu'il fallait faire pour l'année 2011-2012. Plusieurs questions se posent.

Une première est celle du montant des droits de scolarité acquittés par les étudiants européens. Classiquement, trois thèses sont défendues. Les uns souhaitent le gel des droits de scolarité pour tous les étudiants. Les autres pensent qu'il est important que les étudiants les plus aisés - la question étant de savoir où l'on place la barre de ce que l'on appelle les étudiants les plus aisés - voient leurs droits de scolarité continuer d'augmenter en fonction des coûts. En effet, quand nous procédons à la restructuration de la bibliothèque du 27, c'est une amélioration très considérable qui est mutualisée et qui bénéficie à tout le monde, à la fois à ceux pour qui c'est le plus important d'avoir des lieux agréables et bien équipés pour suivre les études car ils n'auraient pas les moyens d'avoir l'équivalent à titre personnel, et à tous les autres étudiants.

De la même manière, lorsque nous pouvons recruter un corps de professeurs et de chercheurs permanents plus large et de qualité toujours croissante, cela bénéficie à tous les étudiants. Je pense que tous les étudiants sont également fiers quand le Conseil européen de la recherche ou l'Agence Nationale pour la Recherche (ANR) considère que les projets portés par Sciences Po sont de telle nature qu'il faut les encourager par des financements spécifiques. On pourrait multiplier les exemples.

Une des positions est donc de dire : il faut continuer d'accompagner les coûts de notre activité par une hausse régulière des droits de scolarité, tout au moins pour les catégories d'étudiants qui le peuvent. Une autre position peut être de dire : tous les étudiants doivent participer, tant qu'ils le peuvent, au financement de ces droits.

S'agissant des étudiants français et des européens non français, le compromis trouvé hier - je choisis le terme de « compromis » de façon très volontaire, dans un geste d'apaisement - a été le suivant. Pour les élèves en Master, c'est-à-dire pour ceux qui payent les droits de scolarité les plus élevés, là où nous proposons de geler les tranches 1 et 2 - ce que nous faisons depuis trois années consécutives - il s'agirait de geler cette année spécifiquement, les tranches 3, 4 et 5. Cela conduit à un gel concernant les étudiants appartenant à 88 % des foyers fiscaux français. La délibération qui vous est soumise aujourd'hui tient compte de l'avis qui a été donné par le Conseil de direction hier. C'est un compromis. Comme tout compromis, soit il satisfait tout le monde, soit il ne satisfait personne. En tout cas, je voudrais le rappeler aux élus étudiants, c'est une modification importante par rapport à ce qui était proposé dans les documents qui vous ont été envoyés.

Deuxième souci, je crois partager par tous, mais traiter différemment par les uns et les autres : les étudiants non européens. Certains - et je reconnais bien volontiers la générosité de leur position - voudraient que nous les traitions comme les étudiants européens. Cela nous semble extraordinairement difficile à faire. Nous n'en avons pas les moyens, et peut-être que le contribuable français considérerait-il que ça n'est pas son objet social que de le faire. J'ajoute que la République française ne reste pas inerte vis-à-vis des étudiants non européens. Les bourses du Gouvernement français sont allouées par les services du Ministère des Affaires étrangères très exactement en ce sens. Ce n'est pas le Ministère de l'Education nationale, mais le Ministère des Affaires étrangères qui agit en ce sens. On ne peut pas dire que rien n'est fait. Pour ce qui concerne notre régime de droits de scolarité, je ne crois pas que nous ayons les moyens de traiter les étudiants du monde entier comme les étudiants européens.

Cependant, comme toute université dans le monde, nous pouvons essayer de développer nos capacités de proposer des bourses. Alors que précédemment nous nous étions donné comme objectif d'essayer de redistribuer

20 % des droits de scolarité perçus sur les étudiants non européens aux étudiants européens, hier, le Conseil de direction a décidé qu'en 2011, nous nous donnions l'objectif de passer de 20 à 25 % les droits de scolarité destinés à financer des bourses pour les étudiants non européens. Il s'agit d'une augmentation très significative.

Troisième élément, qui ne se traduit pas directement en termes budgétaires, mais qui était demandé par l'ensemble des élus étudiants, c'est que nous puissions continuer à étendre les horaires de la bibliothèque, notamment ceux du soir. J'ai rappelé aux élus étudiants que cela relevait de négociations avec les délégations syndicales des salariés de Sciences Po et qu'il fallait tenir compte de la situation des salariés et pas seulement de celle des étudiants. C'est un chantier que nous avons ouvert pour l'année 2011.

**M. le PRESIDENT.**- Merci. Monsieur Robin, au nom de l'UNEF, souhaite faire une intervention préliminaire.

**M. ROBIN.**- Ce conseil s'ouvre dans un contexte particulier. En effet, lors du conseil de direction d'hier, la direction a eu un comportement un peu stupéfiant.

Nous avons porté plusieurs revendications, cherchant le compromis sur les questions comme l'aide sociale aux étrangers, les bourses de stages, le gel des frais d'inscription. Nous avons eu une discussion, je crois constructive, avec la direction en la personne de M. Descoings et de M. Crès. Nous avons trouvé de nombreux points d'accord -pardonnez-moi si je me trompe- qui satisfaisaient l'ensemble des acteurs.

Mais, lors de la séance du conseil de direction de l'IEP, hier, alors que nous demandions à M. Descoings d'entériner ces avancées, il s'est contenté de répondre de manière extrêmement agressive, arguant du fait que notre campagne l'avait blessé et refusant d'accorder considération à nos demandes.

Pire encore, à la sortie du conseil, la direction de la communication a envoyé une *newsletter* diffamatoire à l'ensemble des étudiants et personnels de Sciences Po, selon laquelle l'Unef ne se serait attachée qu'à défendre les 18 % des étudiants les plus riches et se serait abstenue sur, je cite : « *plusieurs actions renforçant l'aide financière aux étudiants* » tandis que les élus d'autres organisations représentatives auraient fait de nombreuses propositions constructives qui seront examinées par la direction.

Cette attitude, je tiens vraiment à le souligner, M. Descoings, est déplorable. Vous avez préféré revenir sur des avancées concrètes, consensuelles, qui auraient été une grande aide pour les étudiants, uniquement car vous désapprouvez un de nos tracts ! Votre prise de position publique, au nom de l'Institution, en faveur d'autres syndicats, et votre manière de dévaloriser d'une façon tout à fait mensongère l'organisation majoritaire chez les étudiants est, à mon sens, une grave atteinte à la démocratie étudiante. Nous le déplorons profondément. La commission paritaire d'hier a été reportée à une date ultérieure, de l'avis conjoint des étudiants et des enseignants présents, en conséquence de ces événements.

J'espère que vous reviendrez sur votre décision. Nous exprimerons notre point de vue lors de cette séance et espérons parvenir à des avancées, même si celles qui sont arrivées hier et, que vous avez citées sont louables, et nous les encourageons. Nous espérons que vous n'avez pas décidé d'enterrer le dialogue social à Sciences Po. Nous pensons que ce serait déplorable à tous.

**M. le PRESIDENT.**- Il vaut mieux, je crois, éviter l'usage de termes comme "diffamation" ou "mensonge" qui ne sont pas d'usage parmi nous.

**M. DUHAMEL.**- Je n'ai pas compris ce qu'il reste sur le fond du désaccord. J'ai compris qu'il y avait des gentils, des méchants, etc., mais vous dites « *Allez-vous revenir sur les consensus auxquels nous étions parvenus ?* » puis « *Nous approuvons les propositions qui sont faites* » Donc, sur le fond aujourd'hui, quel est l'objet du désaccord que vous avez avec les propositions qui vous sont soumises ?

**Mlle AUBRY.**- Je rappelle que nous sommes heureux que les élus étudiants soient invités à ce conseil d'administration. C'est exceptionnel, une fois par an. J'en profite pour reformuler notre demande de pouvoir être davantage présents au conseil d'administration, car ce sont des enjeux importants qui se jouent pour les étudiants.

Pour répondre à votre question, M. Duhamel, un certain nombre de problèmes de fond persistent, sur lesquels nous aimerions continuer à travailler avec la direction, si les portes ne nous sont pas fermées. Entre autres, la

question des étudiants étrangers est importante. Les non européens payent le montant maximal des frais d'inscription, quels que soient leurs revenus et leurs origines sociales. Pourquoi cette différence alors qu'un européen non français et un étranger non européen ont le même statut en France selon la fiscalité française et, par ailleurs, participent de la même manière aux revenus de l'Etat français, notamment en payant la T.V.A. ?

Nous sommes conscients des enjeux budgétaires qui se nouent derrière. Nous souhaiterions que le même système soit appliqué aux extra-européens et aux étudiants européens. Mais, comme nous comprenons la difficulté que cela entraîne en termes de temporalité pour 2011, nous demandons la création d'une commission, sur le modèle de la commission de suivi social dans laquelle des élus étudiants siègeraient, qui permettra l'examen, au cas par cas, d'étudiants étrangers qui auraient besoin d'une exonération ou d'une réduction de leurs frais d'inscription, ceci pour ne pas se priver de l'excellence d'étudiants internationaux. Cela fait partie des questions que nous avons abordées avec M. Descoings. Nous sommes déçus que ces propositions ne se retrouvent pas reprises et formulées par la direction.

Par ailleurs, le montant très élevé des frais d'inscription dans les plus hautes tranches pose, aussi, la question de l'autonomie de l'étudiant. A Sciences Po, pour être reconnu indépendant de ses parents, les mêmes critères du CROUS sont appliqués, il faut pouvoir déclarer 90 % du SMIC. Or, comme vous le savez, pour cela, il faut un emploi quasiment à temps plein. Pour un étudiant, c'est une charge énorme, d'autant plus que de nombreux étudiants travaillent "au noir".

Il n'est pas question de considérer la situation de chaque étudiant dans un temps très limité, mais nous aimerions que ces critères soient assouplis pour pouvoir davantage considérer les étudiants en difficulté. Bien sûr, il y a le problème des familles qui n'ont pas les moyens d'amener leurs enfants au bout de leur scolarité mais plus généralement, nous défendons l'idée d'une autonomie donnée à l'ensemble des étudiants afin que chacun puisse continuer les études de son choix, dans les meilleures conditions possible, et indépendamment de la situation de la famille.

Par ailleurs, le système dégressif des frais d'inscription mis en place depuis un certain nombre d'années à Sciences Po, nous pose un problème plus structurel. Vous vantez l'ouverture sociale de Sciences Po par l'évolution du taux de boursiers. Nous sommes les premiers à nous en satisfaire. Nous pouvons, aussi, louer la modification des procédures d'entrée à Sciences Po en ce sens. Néanmoins, ce chiffre en lui-même suffit-il à caractériser la composition sociale des étudiants de Sciences Po ? N'oublions pas que, parmi ceux qui paient des frais d'inscription, nombreux sont ceux qui se placent dans les tranches les plus élevées. Les revenus tirés des frais d'inscription représentent 23 % du budget présenté. Si Sciences Po comprend 26 % de boursiers, il n'en reste pas moins que vous faites reposer la viabilité financière de Sciences Po sur les étudiants des tranches les plus aisées, car sans "ce quota de riches", nous n'aurions pas ces revenus de frais d'inscription.

A notre sens, cela pose une barrière claire à la démocratisation de Sciences Po. Je pense que nous avons la volonté commune de démocratiser Sciences Po. L'ouverture sociale peut se faire, mais avec le système actuel, il faut toujours garantir les revenus issus des frais d'inscription, ce qui signifie conserver les personnes qui payent les frais d'inscription les plus élevés.

M. Descoings, nous sommes attachés à la défense de tous les étudiants. Aujourd'hui, nous ne voulons pas les classer. C'est pourquoi nous regrettons, à la fois, le frein à l'ouverture sociale que cela représente et, l'augmentation nouvelle des frais d'inscription prévue dans le budget.

Par ailleurs, je me permets de vous rappeler une autre de nos propositions, celle du gel des frais d'inscription, que l'Unef a été la seule à formuler. Nous nous félicitons des avancées qui ont pu être apportées hier, en conseil de direction. Ce gel pourrait être appliqué dès le Bachelor -car, pour l'instant, il concerne uniquement les étudiants en Master- mais aussi l'ensemble des tranches. Vous l'avez dit, pour vous, l'augmentation des frais d'inscription est une manière de compenser la hausse des coûts. Nous sommes conscients de cette dernière, mais vous avez aussi énoncé la hausse des ressources, entre autres des autres ressources propres. Nous pensons que, mécaniquement, l'augmentation des salaires fait croître les ressources des frais d'inscription.

Enfin, je me permets de renouveler une autre de nos propositions sur laquelle vous avez plusieurs fois émis un avis favorable sans pour autant établir un calendrier. Nous aimerions linéariser les frais d'inscription. Cette proposition a déjà été émise au conseil d'administration les années précédentes. L'objectif est de passer de frais dégressifs à des frais véritablement progressifs afin qu'en pourcentage des revenus, les frais d'inscription soient progressifs. En d'autres termes, les étudiants les plus riches paieraient en proportion de leurs revenus les frais d'inscription les plus importants. Or, actuellement, les étudiants des tranches intermédiaires -notamment ceux de la tranche 6, qui consacrent 8 % de leurs revenus aux frais d'inscription- payent plus que ceux des tranches supérieures en proportion des revenus. Nous portons cette proposition comme une démarche constructive.

M. Descoings, en tant que représentants de l'ensemble des étudiants, nous serions heureux de mettre nos désaccords idéologiques de côté et de travailler en ce sens. Nous avons fait des propositions constructives. J'espère que le dialogue social ne s'arrêtera pas aux événements d'hier. Merci.

**M. DESCOINGS.**- Monsieur le Président, je vais répondre à la fois à Olivier Duhamel et aux étudiants. Vous me connaissez depuis suffisamment longtemps pour savoir que le dialogue social fait partie intégrante de notre fonctionnement institutionnel. Pour ne prendre que l'an passé, la modification des conditions d'entrée en première année a très largement été co-élaborée par les élus étudiants, notamment ceux de l'Unef, et par la Direction.

Je ne sais pas si nous avons des désaccords idéologiques. Vous souhaitez, en tout cas au niveau national, que l'enseignement supérieur soit gratuit pour tous les étudiants, tout au moins d'un niveau très, très faible. Sur ce point, nous ne sommes pas en accord et si c'est un désaccord idéologique, prenons-le comme tel et mettons-le de côté les uns et les autres lorsque nous parlons de Sciences Po. En même temps, je comprends qu'au niveau national, il puisse y avoir une crainte des effets de l'expérience que nous menons à Sciences Po sur d'autres situations universitaires.

Deuxième élément, concernant la stabilité des droits de scolarité, et pour répondre à Olivier Duhamel, que reste-t-il comme désaccord depuis hier ? Il reste les tranches 6, 7, 8 et 9. L'Unef demandait le gel de l'ensemble des droits de scolarité, à la fois pour le collège des Master et pour l'ensemble des tranches. Ce qui a été décidé par le Conseil porte seulement sur le Master, car c'est là que les droits sont les plus élevés, et ce sont les tranches 3, 4 et 5. Seront augmentés les droits de scolarité des étudiants appartenant aux 10 ou 12 % de familles qui sont tout en haut de l'échelle des revenus. Le désaccord est donc un désaccord de principe.

**M. DUHAMEL.**- On peut nous rappeler ce que sont les tranches 5 et 6 ?

**M. DESCOINGS.**- Cela monte jusqu'aux 75 % de foyers fiscaux dans l'échelle des revenus.

**M. CRES.**- Initialement, il avait été proposé un gel des trois premières tranches qui correspondent à 75 % des foyers fiscaux les plus aisés en France, cela sur l'ensemble des périmètres d'enseignement. L'avancée d'hier a consisté, sur le segment des enseignements en Master, à pousser le gel pour les familles ressortissant des percentiles de 75 % à 88 %.

**M. DUHAMEL.**- Ma question est : quel revenu imposable par an cela fait-il ?

**M. CRES.**- Pour un couple et deux enfants, au niveau Master, si la famille a des revenus mensuels nets inférieurs à 6 250 €, il y a un gel par rapport au tarif 2010.

**M. DESCOINGS.**- Des familles qui ont 6 250 € de revenus nets mensuels ne sont pas si nombreuses en France.

Concernant les étrangers, je ne le considère pas comme un conflit idéologique. On me dit qu'il faut traiter l'ensemble des étrangers comme nous traitons les Français et les européens. J'ai répondu que nous n'avions pas les moyens financiers. Si c'est un désaccord idéologique, admettons-le comme tel. A quoi cela conduirait-il ? A ne plus recruter d'étudiants non européens. Je ne crois pas que ce soit souhaitable pour notre établissement.

En revanche, j'ai été tout à fait convaincu par le fait que nous puissions examiner au cas par cas la situation d'étudiants non européens qui se retrouveraient dans une difficulté particulière. Cela m'apparaît raisonnable. Mais nous ne pouvons en faire un principe alors que nous avons déjà bien du mal à convaincre qu'il faut nous efforcer de diversifier les futures élites professionnelles françaises.

Par conviction européenne et par respect de la Cour de justice, nous sommes en situation de traiter les européens non français comme des européens français, et c'est très bien. Mais je ne vois pas comment nous pourrions dire que nous sommes en charge de la responsabilité sociale d'assurer la diversité des futures élites professionnelles chinoises, indiennes, indonésiennes, etc. Donc autant, au cas par cas, nous pouvons faire attention à la situation des étudiants non européens, autant, globalement, c'est compliqué. Ce traitement individuel des cas sera facilité par le fait de passer d'un taux de redistribution de 20 à 25 % de droits de scolarité sur les étudiants non européens.

**M. PEBEREAU.**- Monsieur le Président, je vais intervenir comme membre de ce Conseil et non, si vous le permettez, dans ma qualité de Président du Conseil de direction, en faisant quelques observations sur nos perspectives de recettes, puis sur nos dépenses.

Il faut, à mon avis, situer ce budget et nos perspectives à moyen terme dans leur contexte économique. Comme la plupart de ses voisins européens, notre pays est entré dans une phase de croissance ralentie et de politiques budgétaires rigoureuses. De ce double point de vue, l'année 2011 sera au moins aussi difficile que 2010. On ne sait pas exactement aujourd'hui comment se présenteront les années ultérieures. Mais tout donne à penser que les perspectives tant économiques que budgétaires ne seront guère favorables à la progression de nos recettes.

Dans ces conditions, nous ne pouvons que nous féliciter que la Direction ait réussi à négocier une programmation pluriannuelle des concours de l'Etat. C'est pour notre établissement une réelle sécurité. Mais elle est limitée à la durée de notre contrat. Compte tenu du niveau de la dette publique, notre pays est durablement engagé dans des politiques rigoureuses en matière de dépenses publiques, quels que soient les gouvernements en place.

Dans un tel contexte, on peut difficilement espérer que Sciences Po puisse continuer à bénéficier, année après année, d'une augmentation des concours de l'Etat au rythme très favorable du passé. Nous allons, en effet, être confrontés à la concurrence des besoins de financement public d'autres niveaux du système éducatif et d'autres établissements d'enseignement supérieur.

Pour le système éducatif en général, il est manifeste que notre pays va devoir faire un effort significatif au niveau de l'école et du collège, en particulier pour assurer aux enfants la maîtrise du socle commun de connaissances et de compétences prévu par le législateur. Trop d'enfants, en effet, sortent de l'école sans avoir acquis le niveau nécessaire ; nos performances sont décalées par rapport à plusieurs de nos voisins européens et l'écart tend à s'accroître. Du côté de l'enseignement supérieur, la loi sur l'autonomie des universités est en train de créer un dynamisme nouveau dans plusieurs établissements, qui seront nos concurrents dans la répartition des augmentations éventuelles des dépenses publiques à ce titre. Donc pour ce qui est des concours de l'Etat, Sciences Po a bénéficié depuis plusieurs années d'une progression très significative. Nous ne pouvons guère espérer qu'elle se poursuive à la même vitesse dans les années à venir.

Du côté des autres recettes, force est de constater que le réveil des universités et les besoins d'éducation des Français peu qualifiés interpellent les entreprises au même titre que l'Etat. Les entreprises devront orienter plus que dans le passé le produit de la taxe d'apprentissage vers l'enseignement professionnel, notamment pour l'éducation de ceux qui arrêtent leurs études avant le bac ou au niveau des bacs professionnels. Notre pays ne peut continuer à laisser sortir de l'appareil éducatif une proportion aussi importante de chaque classe d'âge qui a des difficultés à comprendre le français et même à le lire : près de 20 % d'après les dernières enquêtes de l'OCDE.

**M. DUHAMEL.**- A l'âge de quinze ans !

**M. PEBEREAU.**- C'est cela. Donc du côté des entreprises, on ne peut espérer une augmentation des concours qu'elles nous accordent au titre de la taxe d'apprentissage. On peut même craindre qu'elles les réduisent. Là aussi, nous devons nous réjouir que notre direction ait pris les devants et recherché des ressources nouvelles en faisant appel à la générosité de nos anciens élèves. Mais il me semble qu'il serait préférable d'orienter les ressources que nous obtenons à ce titre vers le renforcement du « capital » de Sciences Po plutôt que vers le financement de ses dépenses de fonctionnement : plutôt vers l'Endowment que vers le financement des dépenses quotidiennes. Donc pour notre fonctionnement, les perspectives d'augmentation de nos recettes vont être limitées.

Dans ces conditions, il me semble extrêmement important que nous ayons à nouveau une réflexion sur les droits de scolarité. Sur ce point, il y a toujours débat. L'augmentation des droits de scolarité pour les familles très aisées est encore contestée par certains dans notre corps social, en particulier parmi nos étudiants. Il me semblerait très utile de faire une étude pour comparer nos droits de scolarité à ceux des écoles de commerce françaises d'une part, et à ceux des différentes universités ou grandes écoles des autres pays avancés d'autre part qui, d'une façon ou d'une autre, délivrent des diplômes en compétition avec ceux de Sciences Po sur le marché du travail. Nos propres chercheurs pourraient faire une telle étude. Elle est indispensable car les droits de scolarité risquent d'être l'une des rares ressources qui pourrait augmenter dans les années à venir. Et il est raisonnable de l'envisager car elle s'accompagnera d'un effort soutenu en faveur des étudiants boursiers.

En ce qui concerne nos dépenses, je ferai trois observations.

La première est relative à la page 10 du document, où est envisagé un objectif d'augmentation des emplois et du pouvoir d'achat des salariés de Sciences Po. En tant qu'établissement public, pouvons-nous nous fixer un tel objectif quel que soit le contexte économique et social national ? Il y aura forcément un lien entre la progression du pouvoir d'achat des collaborateurs de Sciences Po et celle du pouvoir d'achat des français et de la fonction publique. Or, nous ne savons pas comment celles-ci évolueront dans les années à venir. Il me semble que notre objectif devrait être que les rémunérations de notre personnel enseignant, de notre personnel chercheur évoluent en fonction des mérites de chacun et que, globalement, l'évolution des rémunérations de notre personnel administratif soit semblable à celles des autres établissements d'enseignement supérieur. Si le pouvoir d'achat des français augmente, notre objectif devra être en effet d'augmenter le pouvoir d'achat. S'il se stabilise, il sera difficile d'éviter qu'il en aille de même chez nous.

Nous ne sommes pas une entreprise qui crée des richesses marchandes, et peut de ce fait réaliser des gains de productivité mesurables qui lui permettraient de se fixer l'objectif d'une augmentation de ses effectifs et du pouvoir d'achat de ses salariés quelles que soient les circonstances.

Ma deuxième observation concerne la formation continue, elle peut être un important secteur de développement de notre activité dans les années à venir. Les besoins de la société française dans ce domaine sont considérables compte tenu de l'insuffisance de la formation initiale d'une partie des français, et de la rapidité de l'évolution des connaissances. Il serait à mon avis utile que nous analysions avec précision notre efficacité et nos prix par rapport à ceux de nos concurrents. Je crois que nous sommes très compétitifs. Nous avons déjà amélioré notre tarification. Peut-être y a-t-il une possibilité de l'améliorer encore. Dans ce domaine aussi, une étude serait utile.

Ma troisième observation concerne le traitement des élèves étrangers. La distinction entre les élèves européens et les autres élèves étrangers est la conséquence de l'état de droit. Les élèves européens sont traités comme les français. Si notre pays souhaite avoir une politique nationale vis-à-vis des autres étudiants étrangers, c'est à lui de le décider au niveau national et de prévoir des règles et des bourses à ce titre. Les moyens de notre pays sont forcément limités par rapport aux besoins potentiels : notre population ne représente que 1 % de la population mondiale. Il me semble logique que la politique française soit définie au niveau national. Savoir si l'effort du pays doit être orienté vers les jeunes étrangers qui s'intéressent aux mathématiques, à la physique, aux sciences humaines, aux humanismes, ou à la gestion me semble relever de la puissance publique. A partir du moment où l'on utilise l'argent du contribuable, c'est à ce niveau que les arbitrages devraient être faits.

C'est pourquoi, autant je suis favorable à l'idée que, lorsqu'un étudiant résidant à Sciences Po connaît une difficulté sociale, il est normal qu'on la traite quelle que soit sa nationalité, autant il me semble difficile d'avoir des politiques systématiques d'aides à des étrangers qui ne viennent pas de l'espace européen.

**M. CHEREQUE.**- J'ai toujours été favorable à ce système de participation financière à la scolarité. La gratuité est une fausse justice sociale. C'est une redistribution qui, généralement, se fait dans le mauvais sens. Le mythe français de la gratuité de la scolarité n'existe pas, d'autant plus que l'on a une politique de redistribution dans le bon sens, puisqu'elle permet à d'autres de bénéficier de bourses améliorées. Cette fois-ci, il y a une correction pour les classes moyennes, qui me semble un élément intéressant ; c'est pourquoi je la soutiens.

Par ailleurs, je pense que l'on fait une erreur de langage quand on parle « d'étrangers hors européens ». Il s'agit plutôt de « résidence fiscale hors Europe ». Les étrangers qui habitent en France et qui y payent leurs impôts bénéficient d'un tarif. Dans la présentation, on a parlé de TVA ; c'est bien le moindre que les étrangers ayant leur résidence fiscale en dehors de la France paient aussi la TVA en France quand il consomme dans notre pays et, il me semble normal que les gens qui n'ont pas leur résidence fiscale en France aient des droits de scolarité de ce type.

Par contre, je suis favorable et demandeur de l'étude comparative proposée par Michel Pébereau. Même si je ne suis pas sûr qu'il faille la mettre dans le cadre d'une politique de rigueur, il est intéressant de faire ce comparatif.

**M. HURTIG.**- Les problèmes dont nous débattons ce matin ont une longue histoire. Je voudrais prendre quelques minutes pour rappeler quelques étapes. Dans les années qui ont suivi la Libération, les droits d'inscription dans les universités étaient dérisoires. D'évidence, il y avait une redistribution en sens inverse, la quasi-gratuité signifiant que l'ensemble de la population subventionnait les études des étudiants appartenant aux familles les plus aisées.

En 1968, pour résister à toute autre pression, le Gouvernement a gelé les droits d'inscription dans les universités à ce niveau dérisoire. Ce n'est qu'en 1981-82 que les droits ont de nouveau connu une légère progression. J'ai pris ma part à ce processus ; je suis un de ceux qui ont persuadé le Ministre de l'Education nationale de l'époque, Alain Savary, que c'est ce qu'il fallait faire.

Sciences Po, qui avait suivi la politique du Gouvernement, a alors doublé ses propres droits d'inscription, mais la première année, ils étaient encore extrêmement faibles. C'est alors qu'a été décidée par le Conseil d'administration, avec l'accord du Gouvernement, une politique de bourses propre à Sciences Po ; aucune université n'avait le droit d'en accorder, mais étant donné que les statuts de la Fondation prévoyaient l'octroi de « bourses d'étude », nous avons profité de cette disposition pour persuader le Gouvernement que Sciences Po avait le droit de délivrer des bourses.

Dans les années suivantes, nous avons augmenté les droits d'inscription avec constamment, l'opposition des syndicats étudiants, sur les mêmes arguments que nous entendons aujourd'hui. Le premier, celui de la gratuité d'un enseignement supérieur mais j'ai dit tout à l'heure ce que cela signifiait ; le second, que Sciences Po dépendant des droits d'inscription payés par les étudiants de classes aisées, nous avons un intérêt à maintenir un pourcentage important d'étudiants issus de classes aisées car sans cela, notre système serait déficitaire.

Je constate avec plaisir et admiration qu'au cours des années récentes, la diversification que nous avons voulue à partir de 1981-82 s'est fortement accentuée et que, dans nos recettes, le pourcentage et les montants des droits d'inscription payés par les étudiants appartenant à des familles aisées se sont fortement accrus. L'idée que, dans les années à venir, il pourrait y avoir un tarissement me paraît absurde. Nous sommes en France. A Sciences Po, pendant très longtemps, il y a aura certainement un pourcentage important d'étudiants provenant des classes aisées. Je ne crois pas que le danger d'un tarissement soit fort. Lorsque nous demandons davantage aux étudiants venant de classes aisées, nous allons dans le sens que nous souhaitons.

Autre point : les étudiants étrangers. En réponse à vos questions, vous nous avez souvent précisé, Monsieur l'Administrateur, que l'on examinait, au cas par cas, le problème des étudiants étrangers dont la situation est souvent difficile à évaluer : la fiabilité des déclarations de revenus diffère de pays à pays et, même en Europe, l'impôt sur le revenu n'a pas du tout le même sens en Slovaquie qu'en France. Il faut donc examiner les cas avec soin, mais si j'ai bien compris, cet examen est fait et l'engagement que vous prenez de le faire, est tenu depuis beaucoup d'années.

Enfin, pour ce qui est de l'avenir, je suis persuadé que nous continuerons ainsi et, que les suggestions que font les syndicats étudiants seront prises en compte. Mais, je souhaite que, pour chaque résolution, on nous indique précisément la position du Conseil de direction dont nous sommes censés avoir tenu compte. Vous nous avez dit que vous en aviez tenu compte dans l'établissement du nouveau tableau. Je suis peut-être trop formaliste parce que non juriste, mais je souhaite que le Conseil soit informé des avis donnés.

**M. DEMEULENAERE.**- Je connais assez bien la distribution du revenu en France. Vos droits d'inscription sont corrélés à ces niveaux de revenu, mais quelle est la distribution statistique des ménages à Sciences Po ? Quelle est la répartition des droits d'inscription en fonction du revenu des ménages ?

Par ailleurs, depuis une quinzaine d'années, les universitaires ont été soumis à une évaluation (PEDR puis PES) qui a une incidence sur leur niveau de rémunération, de l'ordre de 10 %. Jusqu'à présent, cet ajustement de la rémunération est décidé par des jurys *ad hoc* de pairs. Le système est en train d'évoluer. Pour ce qui est des universitaires, c'est le CNU qui donnera des évaluations aux Présidents d'établissements qui décideront de l'attribution des primes.

Pour le CNRS, l'extension de la PES aux chercheurs est très récente. Les quatre plus hautes primes attribuées à des chercheurs des sections 36 et 40 (sociologie et science politique) l'ont été à des chercheurs affectés à des laboratoires de Sciences Po. Là aussi, il y a une excellence certaine. Pour ma part, je l'ai un peu regretté, mais la justice voulait que ceux-là fussent récompensés !

Ce serait une différence réelle par rapport aux politiques nationales concernant les universitaires et les chercheurs que les maîtres de conférences de Sciences Po aient leurs revenus ajustés en fonction des évaluations des étudiants. Cette décision s'explique-t-elle par le fait que la plupart des maîtres de conférences ne sont pas universitaires ou chercheurs au CNRS ? Est-ce pour une autre raison ?

**Mlle ROBERT.**- Je remercie M. Descoings de sa réponse sur la question des étudiants étrangers dont la résidence fiscale est hors de l'Union européenne. C'est un sujet qui nous tient réellement à cœur.

Pour rester sur un sujet qui semble beaucoup faire consensus, nous serions extrêmement favorables à la mise en place d'une structure permettant d'examiner les cas particuliers d'étudiants étrangers qui connaissent des difficultés ponctuelles à payer leurs frais de scolarité et qui permette de les soustraire au système d'examen forfaitaire qui leur fait payer le montant maximal de frais de scolarité de façon automatique.

Nous souhaiterions avancer au plus vite sur cette question. Peut-être pouvez-vous nous apporter dès maintenant certaines réponses sur la forme du compromis à trouver. Par exemple, si nous pouvions avoir des précisions sur les modalités de cette redistribution. Une augmentation conséquente de la ligne budgétaire consacrée à l'aide sociale est-elle envisageable ? Cela peut-il prendre la forme de la mise en place d'une structure partenariale sur le modèle de la commission de suivi social qui existe aujourd'hui pour les étudiants français ? Enfin, sur quel calendrier pourrait-on travailler ensemble pour aboutir au plus vite à la mise en place de cette proposition ?

**M. ROBIN.**- Quelques éléments de réponse à l'attention de M. Pébereau. L'augmentation des frais d'inscription, d'année en année, fait de plus en plus reposer financièrement la Fondation sur cette ressource. Nous pensons que c'est un frein à la démocratisation de Sciences Po.

Hier, M. Descoings, vous nous avez présenté l'évolution du taux de boursiers à Sciences Po, disant que l'on s'approchait du taux de boursiers à l'université, en utilisant ce pourcentage comme une finalité pour la démocratisation. C'est effectivement une donnée très importante, mais les autres 70 % d'étudiants à Sciences Po sont aussi une donnée importante à prendre en compte ; leurs conditions sociales doivent être examinées avec le plus grand soin. Il suffit de se promener dans les couloirs de Sciences Po pour constater que la démocratisation est loin d'être achevée. Il reste énormément de travail.

Par ailleurs, je suis en total désaccord avec l'idée de réfléchir sur cette question des frais de scolarité en termes de concurrence internationale. Aujourd'hui, pourquoi ne pas améliorer la situation des étudiants qui nous concernent, à savoir ceux de Sciences Po ? Nous sommes là car nous avons été élus, nous avons récolté près de 1500 signatures sur une pétition reprenant nos revendications pour les étrangers, le gel des frais d'inscription, mais pour les membres de ce conseil, il paraît naturel de s'attacher au bien-être et à l'excellence des étudiants de Sciences Po, plutôt que de voir par rapport aux autres universités européennes où nous en sommes et vers quoi nous devons évoluer, si ce n'est en mal.

**M. DUHAMEL.**- Sur ce dernier point, je suis assez surpris que l'on ne veuille pas se comparer à autrui, que l'on ne veuille pas, ne serait-ce que connaître, notre situation au regard de celles d'institutions équivalentes en France ou à l'étranger. Cela me semble pourtant un requis minimum.

J'ai un léger désaccord avec Michel Pébereau sur le fait que l'on ne puisse pas fixer comme objectif une augmentation de l'emploi. A partir du moment où l'on réalise chaque année une augmentation du nombre des étudiants,

je veux bien que l'on dise que l'augmentation des emplois ne doit pas être équivalente à celle des étudiants ; néanmoins, que l'on mette à côté de cette progression du nombre d'étudiants une certaine progression de l'emploi me semble absolument indispensable et, tout à fait légitime.

Sur la question de l'emploi lié aux maîtres de conférence, il y a une anomalie dans le système français dont on avait dit, il y a quelques années, que l'on s'attacherait à la faire lever mais qui persiste. On ne peut être ou rester maître de conférences à Sciences Po que si on a un emploi par ailleurs. Je connais des cas de personnes qui avaient un CDD dans une collectivité locale. Etant donné que l'emploi vient à échéance, elles sont dans une phase provisoire de non emploi. Et alors, qu'elles étaient maîtres de conférence à Sciences Po, elles ne peuvent pas renouveler leur contrat de maître de conférence car elles n'ont plus d'emploi parallèlement. C'est totalement aberrant ! On a quelqu'un de compétent, que l'on veut garder et, au moment où il a le plus besoin qu'on le conserve, on lui enlève le seul emploi qu'il a. Il faudra que l'on m'explique...

**M. DEMEULENAERE.**- ...c'est comme cela dans toutes les universités.

**M. DUHAMEL.**- Ce n'est pas parce que c'est comme cela partout que ce n'est pas aberrant et que l'on doit le conserver ! C'est une situation absurde !

Une question de détail. En 2011, si j'ai bien calculé, on passe de 8 420 à 9 140 étudiants en formation diplômante, soit +8,5 %, et, de 1 550 à 1 660 étudiants boursiers, soit seulement +7 %. Alors, que notre politique vise à augmenter le nombre d'étudiants boursiers, pourquoi programme-t-on une augmentation supérieure du nombre d'étudiants ?

**M. PEBEREAU.**- Si vous le permettez, j'apporterai deux précisions. En ce qui concerne la question de l'emploi, si nous nous fixons pour objectif l'augmentation du nombre de nos étudiants, alors, le moyen à mettre en œuvre pour y faire face est d'augmenter les effectifs de nos salariés. C'est dans ce sens que cela fonctionne, et non dans l'autre. Nous pouvons en effet, nous fixer un objectif d'accroissement du nombre des étudiants. Mais pour le décider, il me semble que nous devons tenir compte des perspectives de notre environnement. Comme j'ai essayé de le montrer, ces perspectives sont incertaines notamment en ce qui concerne l'évolution de nos recettes. Dans ces conditions, ne serait-il pas raisonnable d'envisager une stabilisation du nombre de nos étudiants pendant quelque temps ? J'ai cru comprendre que c'est ce qui était envisagé dans le document "prévisions pluriannuelles" une fois absorbé l'effet des décisions d'accroissement du nombre de nos élèves que nous avons prises ces deux ou trois dernières années.

Sur la question des droits de scolarité et des boursiers, nous avons eu un débat, hier, en Conseil de direction. Certains se sont demandés si notre objectif d'augmenter le nombre de boursiers était compatible avec l'idée d'augmenter les droits de scolarité payés par les familles les plus riches ; l'augmentation des droits réduirait la proportion des plus riches dans la population totale de nos élèves, ce qui restreindrait le montant total de leurs contributions à notre budget. C'est pour cette raison qu'une étude sur le montant des droits de scolarité susceptible d'être payé par les familles les plus riches me paraît utile. Je ne comprends pas pourquoi, pour ces familles, les droits de scolarité de Sciences Po devraient être sensiblement inférieurs à ceux qu'elles paient quand leurs enfants sont dans une école de commerce, comme les écoles parisiennes. Le diplôme de Sciences Po a une valeur comparable à ceux de ces écoles pour les employeurs et donc, pour les étudiants. En tous cas, la question mérite d'être posée et débattue. Mais pour avoir un débat, encore faut-il avoir une information précise. Il faut faire une étude comparative. C'est nécessaire pour décider en toute connaissance de cause.

**M. CHEREQUE.**- Je suis tout à fait favorable à une réflexion sur l'évolution du nombre d'étudiants, mais que l'on anticipe dans cette réflexion une éventuelle rigueur des budgets, personnellement, dans le débat public, cela me pose un petit problème. Je pense que, même s'il faut être pragmatique et tenir compte des moyens financiers et de la capacité financière, mais aussi physique, d'accueillir un certain nombre d'étudiants, il faut aussi que l'on ait une réflexion sur l'élévation du niveau de formation dans notre pays. Et là, on est dans un débat politique qui, à mon avis, dépasse le Conseil d'administration de Sciences Po. Je crains que si la réflexion sur la politique de rigueur prime sur la politique de formation et d'éducation de notre pays, nous ayons un petit problème, mais cela dépasse le débat de Sciences Po.

Par ailleurs, je sais que je n'arriverai pas à convaincre les étudiants sur la nécessité d'avoir des frais de scolarité, mais n'oubliez jamais la fiscalité de notre pays. Les familles qui ont des enfants scolarisés à charge ont une demi-part par enfant. On ne peut pas délier ce débat sur la fiscalité, très favorable aux hauts revenus quand ils ont des enfants scolarisés, des frais de scolarité. Quand je vois le niveau des hauts revenus, je pense que si l'on donnait à choisir à ces familles l'abandon de la demi-part du fait qu'elles ont à charge un enfant scolarisé et les frais de scolarité, elles choisiraient !

On ne peut pas débattre sur les frais de scolarité financés, indépendamment de la politique familiale et fiscale dans notre pays. Or, cette dernière est très favorable aux hauts revenus. Il ne sert à rien aux plus bas revenus d'avoir une demi-part, ils ne paient pas d'impôt ! On ne peut pas favoriser toujours les mêmes dans le même sens. Puisque la fiscalité est redistribuée à l'envers, il est normal que les frais de scolarité soient redistribués dans l'autre sens.

**M. le PRESIDENT.**- Richard Descoings va répondre sur les différents points.

**M. DESCOINGS.**- En propos liminaires, je voudrais souligner devant votre Conseil toute la subtilité de la mission que vous me confiez, qui est de trouver le point d'équilibre entre des opinions largement en intersection, mais marginalement assez distinctes.

Je dirai sans aucune agressivité, et en toute amitié, aux élus étudiants que je remercie François Chérèque de tenir des propos que peut-être - et je le regrette- vous avez perçus dans ma bouche comme agressifs lorsque j'ai dit que si l'on n'avait pas baissé l'impôt sur le revenu, si éventuellement on avait un impôt sur la fortune plus important, par des gouvernements de droite comme de gauche, on ne se retrouverait pas dans cette situation. Encore ce matin, je me disais "*augmentons l'impôt sur le revenu, accroissons l'impôt sur la fortune*" j'oubliais "*supprimons la demi-part fiscale qui bénéficie aux seuls parents d'étudiants qui paient l'impôt sur le revenu et plafonnons le bénéfice de l'allocation logement dont bénéficient les étudiants*" et j'attends que l'UNEF le propose au niveau national !

Concernant les questions de Michel Pébereau sur la politique vis-à-vis des non européens, les meilleures universités - et c'est souvent pour cela qu'elles sont les meilleures - vont chercher les étudiants partout, à commencer par les universités américaines et britanniques. Ce n'est pas du tout au niveau du collège, mais au niveau du Master et du doctorat qu'est menée cette politique – notamment en Chine ou en Inde. Un des moyens très forts de cette politique de recrutement est la négociation autour des droits de scolarité, parfois même autour de bourses dont le montant va au-delà des droits de scolarité. Simplement, les critères de sélection sont exclusivement des critères d'excellence académique. Le critère social ne vient qu'ensuite, car ayant procédé à un recrutement académique de très haut niveau, alors et alors seulement, on regarde si ces étudiants ont besoin d'être aidés pour financer leurs droits de scolarité et la vie sur place.

*(Départ de M. Rigaud)*

Je pense que c'est ce vers quoi nous devons tendre. C'est pourquoi je suis d'accord pour que très vite, en janvier-février, nous travaillions sur la mise en place d'une instance qui pourrait regarder le cas des étudiants non européens, pour une mise en œuvre à la rentrée prochaine.

Cela ne peut pas se traduire budgétairement, car ça n'est pas une dépense que nous décidons, mais un objectif que nous nous donnons. Nous décidons de regarder la situation de ces étudiants et de la traiter avec le plus d'humanité possible, mais nous avons besoin d'aller recruter de très bon non européens.

J'en profite pour répondre à Olivier Duhamel. Pourquoi le nombre de boursiers et d'étudiants n'augmente pas dans les mêmes proportions ? Car l'année prochaine, nous prévoyons une forte augmentation de nos campus de Menton, Reims et le Havre, qui sont justement les campus où se trouvent le plus d'étudiants non européens.

Pour répondre à Michel Pébereau, nous entendons stabiliser le nombre des étudiants à Paris. Or, ces derniers sont très largement français, car sur le campus de Paris, en première comme en deuxième année, les étudiants sont soit à 100 % français - c'est le cas en première année - soit pour partie français et pour autre partie non français, mais parce que les non français sont en mobilité, donc en situation différente de celle des autres campus. Nous prévoyons encore une augmentation du nombre de boursiers, mais pas en proportion relative. Nous espérons très fortement que Le Havre, Reims et Menton porteront notre croissance.

**M. DUHAMEL.-** Cela ne vaut pas seulement pour 2011. Sur Paris, on stabilise au niveau atteint mais globalement, on augmente, car la montée en puissance de ces campus n'est pas seulement pour l'année prochaine, mais pour les trois à quatre ans qui viennent ?

**M. DESCOINGS.-** Après, cela dépendra des capacités d'accueil. Il faut aller vers une forme de stabilisation globale et, au moment de la présentation sur le plan quinquennal, je reviendrai sur la façon dont nous pourrions le faire, tout en observant que nous avons des capacités de croissance sur certains campus.

Sur la formation continue, soyons clairs, nous faisons peser sur les résultats de la formation continue un prélèvement sur les coûts de structure très important. Comme c'est une des rares unités de gestion qui soit une unité de profit, avec la Direction financière et mon entier soutien, nous prélevons 20 % de frais de structure. La formation continue participe au financement des coûts fixes - alors que l'essentiel des unités de gestion ne le font pas - et même après cette ponction importante, elle réussit encore à dégager une marge. La comparaison serait extrêmement souhaitable. Elle n'est pas si simple. Si le Directeur d'HEC ou de l'ESSEC venait me demander mes résultats, je ne suis pas sûr que je les lui donnerais facilement. Mais quoi qu'il en soit, il est souhaitable de faire des comparaisons. Dans le temps, nous avons une marge nette négative, sur laquelle n'étaient pas imputés les coûts de structure - et pour cause - alors qu'aujourd'hui, nous avons une marge positive sur laquelle sont imposés des coûts de structure très importants.

Sur la question de l'équilibre des emplois, j'observerai que nous avons décidé d'augmenter le nombre des emplois académiques. Pour les emplois de soutien aux études et à la recherche, je comprends aisément que nous devions être prudents. N'oublions pas, cependant, que, dans la compétition internationale, nous sommes également jugés sur la qualité du service rendu aux étudiants. Des étudiants nous demandent d'améliorer la qualité de service. Dans un certain nombre de situations, il faut le faire.

Autre élément très concret de la nécessité de créer des emplois ou de renforcer des services, nous réussissons à obtenir des financements européens or, les procédures sont complexes et il faut des personnes de très haute qualification pour répondre aux appels à projets de la Commission européenne ou de l'ANR.

Sur le pouvoir d'achat, je ne partage pas tout à fait votre avis, cher Michel Pébereau. Je pense qu'une des raisons pour lesquelles Sciences Po s'est transformé si profondément depuis quinze années, c'est parce que l'ensemble des salariés se sent associé aux progrès de l'Institution, y compris à ses progrès financiers. Il me semble que si l'on compare, par exemple, à des administrations publiques, l'absence d'évolution -relative- du pouvoir d'achat n'a pas été de nature à améliorer la qualité du fonctionnement et la projection dans l'avenir de ces administrations. On peut le faire sans peser de façon dangereuse sur nos finances, mais je crois que l'association des salariés de Sciences Po à notre progression fait partie de la façon dont nous voulons transformer notre Institution.

Sur la croissance des ressources, j'y viendrai dans la présentation sur cinq ans.

**Monsieur Chèreque a fait un certain nombre d'observations. Oui, nous allons faire une étude. D'ailleurs, l'étude sera assez simple à faire ; il suffira de regarder les pays européens pour constater les évolutions. L'université allemande était gratuite. Elle ne l'est plus. Vous avez sans doute suivi la situation au Royaume-Uni. Vous connaissez l'état des universités espagnoles et italiennes. Oui, nous ferons cette étude. Imaginez le Sciences Po d'aujourd'hui avec le seul financement de l'Etat. Je respecte l'idée que ce serait à l'Etat de nous financer, éventuellement, entièrement, mais ce serait la moitié de ce que nous faisons aujourd'hui.**

Merci à Serge Hurtig d'avoir rappelé l'histoire longue de notre Institution et plus généralement de la politique menée par l'Etat. Merci d'avoir rappelé que c'est F. Mitterrand, P. Mauroy et A. Savary qui ont modifié la politique depuis 1968. Il paraît important de rappeler cette évolution historique et politique.

Vous avez noté que nous faisons un examen individuel pour les étrangers. On le faisait beaucoup pour les européens. La demande est très légitime de regarder plus précisément ce qui se fait pour les non européens, comme le proposent les étudiants.

Pour répondre à Pierre Demeulenaere sur la répartition des étudiants par niveau de paiement ou non paiement des droits de scolarité, 26 % des étudiants français sont boursiers et ne payent pas de droits de scolarité. Globalement, 30 % d'étudiants à Sciences Pos ne payent pas de droits de scolarité...

**M. GADONNEIX.**- ...30 % dont 25 ?

**M. DESCOINGS.**- Tout à fait, au-delà des boursiers, 5 % d'étudiants ne payent pas de droit de scolarité.

Et puis, 25 % des étudiants payent les droits maximums. Entre les deux, cela se répartit de façon assez analogue entre les différentes tranches.

Vous disiez "*il ne faut pas un quota de riches*". Certes, mais en dix ans, on est passé d'un pourcentage de « riches » de 94 % à une proportion de « riches » de 74 %. Cette diminution n'a pas mis en péril les finances de la Fondation. J'ajoute que dans les milieux sociaux à la culture économique très développée, il est une conviction : « no price, no value », ou encore « plus c'est cher, plus cela a de la valeur ».

**M. GADONNEIX.**- C'est la définition du produit de luxe !

**M. DESCOINGS.**- Oui. Il se trouve que, pour certaines catégories de la population, le prix d'un service comme les chambres d'hôtel, ou celui d'un bien est d'autant plus valorisé qu'il est cher. Je ne dis pas que c'est le cas pour les études. Qui pourrait imaginer que l'école normale supérieure de la rue d'Ulm ou l'Ecole Polytechnique seraient de très petites écoles car les élèves sont rémunérés ? ! A l'inverse, nous pensons être aussi bons que HEC. Je ne parlerai pas de l'ESSEC ici !

**M. PEBEREAU.**- Cette rémunération a pour contrepartie un engagement de servir l'Etat pendant dix ans.

**M. DEMEULENAERE.**- Souvent non respecté !

**M. PEBEREAU.**- Mais dans ce cas, une compensation est payée par l'intéressé ou son employeur.

**M. DESCOINGS.**- La situation du Royaume-Uni est pour nous de la première importance car franchement, pour des familles ayant des revenus très élevés, ça n'était pas si facile de choisir entre envoyer leurs enfants à Oxford, à la LSE ou dans une institution française. Ce choix se pose vraiment. Or, quand le coût des études à Oxford est de 3 300 livres et qu'il est à Sciences Po de 8 500 €, en termes de concurrence, nous étions fort mal positionnés. En revanche, les Britanniques ne mettent pas en œuvre le système que nous mettons en œuvre à Sciences Po de modularité des droits en fonction des revenus.

Les maîtres de conférences tels que nous les appelons à Sciences Po n'ont rien à voir avec l'université.

**M. DEMEULENAERE.**- Ils sont quelquefois universitaires.

**M. DESCOINGS.**- Effectivement, ils sont évalués par les étudiants là où bien des universités ne le font pas. Malgré tout, l'essentiel des maîtres de conférences est constitué plutôt de cadres d'entreprise, de hauts fonctionnaires, et également de chercheurs et de professeurs des universités, mais assez peu de maîtres de conférences des universités. Il ne s'agit pas de lier directement l'évaluation par les étudiants et la rémunération. Il s'agit de dire : puisque les contrats sont annuels, une des choses qui entrent dans le renouvellement du contrat, c'est le fait que les étudiants apprécient ou non la pédagogie d'un maître de conférences. Dès lors que nous traduisons sous forme de rémunération le temps d'investissement, il y a un lien avec l'appréciation par les étudiants.

**M. le PRESIDENT.**- Les textes des résolutions tiennent compte des modifications apportées aux résolutions votées hier par le Conseil de direction de l'IEP.

**M. PEBEREAU.**- Le Conseil de direction de l'Institut a voté ces résolutions à de très larges majorités avec, dans certains cas, quelques abstentions et quelques votes contre. Nous avons soumis au conseil des projets de résolutions qui ont été modifiés à l'issue du débat. Le Conseil de direction est favorable à l'ensemble des résolutions présentées au vote du conseil de la Fondation.

**M. le PRESIDENT.**- Nous allons voter pour l'ensemble de celles-ci.

Les six premières résolutions concernent essentiellement les différents droits de scolarité et, pour celles-ci, le vote des représentants étudiants au Conseil de direction de l'IEP est requis.

Je vous rappelle que lorsqu'il s'agit d'étudiants étrangers, il ne s'agit pas de la nationalité étrangère, mais de la résidence fiscale. Les résidents fiscaux en France et en Europe sont traités sans discrimination.

#### **Résolution n° 1**

« Compte tenu de l'avis donné le 13 décembre 2010 par le Conseil de direction de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, le Conseil d'administration, **délibérant avec les représentants des étudiants élus au Conseil de direction**, décide de fixer les **droits de scolarité pour l'année universitaire 2011-2012** des formations menant aux diplômes propres à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris aux montants suivants :

<b>Droits de scolarité (année universitaire 2011-2012)</b>	
Formations menant aux diplômes propres à l'IEP de Paris <sup>(1)</sup> Etudiants inscrits en 2008-2009 ou antérieurement Etudiants ayant effectué leur première inscription en 2009-2010 ou postérieurement	Tableau n°1 Tableau n°2
Auditeurs libres (semestre)	Demi-tarif sur Tableau n°2
Exonération totale pour les boursiers de l'enseignement supérieur sur critères sociaux	

<sup>(1)</sup> *sauf exceptions prévues dans les conventions relatives aux doubles diplômes*

<b>1- Droits de scolarité (année universitaire 2011-2012) en fonction du revenu brut annuel global déclaré du foyer fiscal Etudiants inscrits en 2008-2009 ou antérieurement</b>			
Revenu global annuel pris en considération pour un ménage composé d'un couple et de deux enfants (3 parts fiscales) en €		Revenu annuel par part en €	Droits de scolarité en €
Résidence fiscale hors Union européenne		na	6 000
Résidence fiscale Union européenne	129 000 et plus	43 000 et plus	6 000
	108 000 - 128 999	36 000 - 42 999	5 300
	90 000 - 107 999	30 000 - 35 999	4 680
	75 000 - 89 999	25 000 - 29 999	3 780
	63 000 - 74 999	21 000 - 24 999	2 880
	54 000 - 62 999	18 000 - 20 999	1 980
	48 000 - 53 999	16 000 - 17 999	1 100
	jusqu'à 47 999	jusqu'à 15 999	540
Elèves boursiers selon les critères du CROUS (échelons 0 à 6) ou de la FNSP ou ayant obtenu une exonération de la commission d'aide sociale		na	0

<b>2- Droits de scolarité (année universitaire 2011-2012) en fonction du revenu brut annuel global déclaré du foyer fiscal Etudiants ayant effectué leur première inscription en 2009-2010 ou postérieurement</b>				
Revenu global annuel pris en considération pour un ménage composé d'un couple et de deux enfants (3 parts fiscales) en €		Revenu annuel par part en €	Droits de scolarité Collège universitaire en €	Droits de scolarité Master en €
Résidence fiscale hors Union européenne		na	9 300	13 000
Résidence fiscale Union européenne	200 000 et plus	66 334 et plus	9 300	13 000
	129 000 - 199 999	43 000 - 66 333	7 600	11 000
	108 000 - 128 999	36 000 - 42 999	6 400	9 500
	90 000 - 107 999	30 000 - 35 999	5 300	8 000
	75 000 - 89 999	25 000 - 29 999	4 240	6 440
	63 000 - 74 999	21 000 - 24 999	3 180	4 760

58 000 - 62 999	19 334 - 20 999	2 100	3 300
54 000 - 57 999	18 000 - 19 333	1 980	2 660
48 000 - 53 999	16 000 - 17 999	1 100	1 840
37 000 - 47 999	12 334 - 15 999	540	920
jusqu'à 36 999	0 - 12 333	0	0
Elèves boursiers selon les critères du CROUS (échelons 0 à 6) ou de la FNSP ou ayant obtenu une exonération de la commission d'aide sociale	na	0	0

».

**M. DESCOINGS.** - Il y a eu 5 abstentions et 1 vote contre du Conseil de l'IEP sur 24 votants.

**Le conseil d'administration adopte cette résolution à la majorité de ses membres présents ou représentés (5 abstentions).**

### Résolution n° 2

« Compte tenu de l'avis donné le 13 décembre 2010 par le Conseil de direction de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, le Conseil d'administration, **délibérant avec les représentants des étudiants élus au Conseil de direction**, décide de fixer les **droits de scolarité pour l'année universitaire 2011-2012** des formations de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris de préparation aux concours administratifs aux montants suivants :

<b>Droits de scolarité (année universitaire 2011-2012)</b>	
Formations de l'IEP de Paris de préparation aux concours administratifs Etudiants inscrits en 2008-2009 ou antérieurement Etudiants ayant effectué leur première inscription en 2009-2010 ou postérieurement	Tableau n°3 Tableau n°4
Exonération totale pour les boursiers de l'enseignement supérieur sur critères sociaux	

<b>3- Droits de scolarité (année universitaire 2011-2012) en fonction du revenu brut annuel global déclaré du foyer fiscal Etudiants inscrits en 2008-2009 ou antérieurement</b>		
Revenu global annuel pris en considération pour un ménage composé d'un couple et de deux enfants (3 parts fiscales) en €	Revenu annuel par part en €	Droits de scolarité en €
Résidence fiscale hors Union européenne	na	6 000
129 000 et plus	43 000 et plus	6 000
108 000 - 128 999	36 000 - 42 999	5 300
90 000 - 107 999	30 000 - 35 999	4 680
75 000 - 89 999	25 000 - 29 999	3 780
63 000 - 74 999	21 000 - 24 999	2 880
54 000 - 62 999	18 000 - 20 999	1 980
48 000 - 53 999	16 000 - 17 999	1 100
jusqu'à 47 999	jusqu'à 15 999	540
Elèves boursiers selon les critères du CROUS (échelons 0 à 6) ou de la FNSP ou ayant obtenu une exonération de la commission d'aide sociale	na	0

<b>4- Droits de scolarité (année universitaire 2011-2012) en fonction du revenu brut annuel global déclaré du foyer fiscal</b>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Etudiants ayant effectué leur première inscription en 2009-2010 ou postérieurement		
Revenu global annuel pris en considération pour un ménage composé d'un couple et de deux enfants (3 parts fiscales) en €	Revenu annuel par part en €	Droits de scolarité en €
Résidence fiscale hors Union européenne	na	9 300
Résidence fiscale Union européenne	200 000 et plus	66 334 et plus
	129 000 - 199 999	43 000 - 66 333
	108 000 - 128 999	36 000 - 42 999
	90 000 - 107 999	30 000 - 35 999
	75 000 - 89 999	25 000 - 29 999
	63 000 - 74 999	21 000 - 24 999
	58 000 - 62 999	19 334 - 20 999
	54 000 - 57 999	18 000 - 19 333
	48 000 - 53 999	16 000 - 17 999
	37 000 - 47 999	12 334 - 15 999
jusqu'à 36 999	0 - 12 333	0
Elèves boursiers selon les critères du CROUS (échelons 0 à 6) ou de la FNSP ou ayant obtenu une exonération de la commission d'aide sociale	na	0

».

**M. DESCOINGS.**- Il y a eu 1 abstention et 5 votes contre du Conseil de l'IEP sur 24 votants.

**Le conseil d'administration adopte cette résolution à la majorité de ses membres présents ou représentés (5 voix contre).**

### Résolution n° 3

« Compte tenu de l'avis donné le 13 décembre 2010 par le Conseil de direction de l'Institut d'Études Politiques de Paris, le Conseil d'administration, **délibérant avec les représentants des étudiants élus au Conseil de direction**, fixe aux montants suivants, pour les procédures de l'année **2012**, les taux des rémunérations des services de la Fondation dues par les candidats aux **procédures d'entrée** à l'Institut d'Études Politiques de Paris :

- exonération totale pour les boursiers (de l'enseignement secondaire comme de l'enseignement supérieur)
- inscription aux procédures d'entrée nationales **140 €**
- inscription aux procédures d'entrée internationales **90 €**

».

**M. DESCOINGS.**- Il y a eu 1 abstention et 5 votes contre du Conseil de l'IEP sur 24 votants.

**M. ROBIN.**- Nous votons contre, en raison du coût du concours, qui entraîne un effet d'autocensure important chez les candidats potentiels. Même si l'exonération totale est faite pour les boursiers, très peu de lycéens font la démarche d'aller voir sur le site du CROUS s'ils sont éligibles à des bourses. Le manque d'information fait que la mesure n'est pas effective. Nous préférons voter contre, car nous considérons que c'est un obstacle au fait que tout un chacun puisse candidater.

**Mlle AUBRY.**- D'autant plus que, pour la quasi majorité des étudiants, il faut se déplacer à Paris même si, désormais, il est possible de le passer dans certains sites de province.

**M. DESCOINGS.-** En 2009, il y a eu 2 300 candidats effectifs et en 2010, 4 300 pour une entrée en première année. C'est peut-être une autocensure, mais elle n'empêche pas un quasi doublement du nombre de candidats !

**M. PEBEREAU.-** Ainsi que je l'ai indiqué hier, en réponse à un représentant des étudiants en Conseil de direction, il me semble difficile qu'un lycéen qui dispose de l'information relative à l'existence et au concours de Sciences Po, et de son système de sélection, n'ait pas eu connaissance de l'information relative à la gratuité des études pour les boursiers. Je ne crois vraiment pas qu'un lycéen boursier pourrait être détourné de Sciences Po par l'existence de droits payables seulement par les non boursiers.

**M. DUHAMEL.-** Ou un élément de pré-sélection satisfaisant !

**Le conseil d'administration adopte cette résolution à la majorité de ses membres présents ou représentés (5 voix contre).**

#### Résolution n° 4

« Compte tenu de l'avis donné le 13 décembre 2010 par le Conseil de direction de l'Institut d'Études Politiques de Paris, le Conseil d'administration, **délibérant avec les représentants des étudiants élus au Conseil de direction**, fixe aux montants suivants les taux des rémunérations des services de la Fondation dues par les usagers de l'Institut d'Études Politiques de Paris inscrits en **formation continue diplômante** :

**Cycles diplômants**, pour l'ensemble des deux années du cycle, soit les années civiles 2011 et 2012 (promotion 2011) :

Communication	18 200 €
Management avancé	18 200 €

N.B. 1 : « Cycle diplômant » est traduit en anglais par « Executive master »

N.B. 2 : Les tarifs de ces deux cycles diplômants développés en 2010 n'ont pas pu être présentés aux Conseils de décembre 2009

**Cycles diplômants**, pour l'ensemble des deux années du cycle, soit les années civiles 2012 et 2013 (promotion 2012) :

Finance d'entreprise et marché de capitaux	18 200 €
Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement	18 200 €
Gestion et politiques de santé	16 200 €
Politiques gérontologiques et gestion des EHPAD	16 200 €
Gestion publique	16 200 €
Fonctionnements associatifs <sup>(1)</sup>	16 200 €
Management des médias	16 200 €
Gestion et politiques du handicap	16 200 €
Ressources humaines	18 200 €
Trajectoires dirigeants	24 900 €
Energy and global policies	25 800 €
Action stratégique et développement international	28 800 €
Décisions stratégiques	35 000 €
Communication	18 200 €
Management avancé	18 200 €
Option coaching	3 000 €
Option tutorat anglais	2 800 €

Master of Public Affairs (MPA) (année 2012-2013)	24 500 €
--------------------------------------------------	----------

<sup>(1)</sup> Démarrage du cycle tous les deux ans

N.B. : « Cycle diplômant » est traduit en anglais par « Executive master »

».

**M. DESCOINGS.**- Cette résolution a été adoptée à l'unanimité par le Conseil de l'IEP.

**Le conseil d'administration adopte cette résolution à l'unanimité de ses membres présents ou représentés.**

#### Résolution n° 5

« Compte tenu de l'avis donné le 13 décembre 2010 par le Conseil de direction de l'Institut d'Études Politiques de Paris, le Conseil d'administration, **délibérant avec les représentants des étudiants élus au Conseil de direction**, fixe aux montants suivants, pour **l'année universitaire 2011-2012**, les taux annuels des services de la bibliothèque pour les **usagers extérieurs** à la FNSP et à l'IEP de Paris :

<b>Cartes de bibliothèque</b> (Exonération totale pour les boursiers sur critères sociaux)		
Abonnés "1 semaine"	1 semaine	13 € <sup>(1)</sup>
Abonnés "étudiants"	1 mois	32 €
	3 mois	60 €
	6 mois	85 €
	1 an	115 €
Abonnés « enseignants / chercheurs »	1 mois	40 €
	3 mois	70 €
	6 mois	115 €
	1 an	170 €
Carte collective	1 an	320 €
Duplicata		17 €

<sup>(1)</sup> 1/2 tarif pour un renouvellement dans l'année

».

**M. DESCOINGS.**- Cette résolution a été adoptée à l'unanimité par le Conseil de l'IEP.

**Le conseil d'administration adopte cette résolution à l'unanimité de ses membres présents ou représentés.**

#### Résolution n° 6

« Compte tenu de l'avis donné le 13 décembre 2010 par le Conseil de direction de l'Institut d'Études Politiques de Paris, le Conseil d'administration, **délibérant avec les représentants des étudiants élus au Conseil de direction**, approuve la **proposition de budget 2011 de l'Institut d'Études Politiques de Paris** présentée par l'Administrateur de la Fondation ».

**Le conseil d'administration adopte cette résolution à la majorité de ses membres présents ou représentés (5 voix contre).**

### Résolution n° 7

« Le Conseil d'administration approuve la proposition de budget 2011 de la FNSP présentée par l'Administrateur de la Fondation ».

**Le conseil d'administration adopte cette résolution à l'unanimité de ses membres présents ou représentés.**

**M. HURTIG.**- Dans le dossier qui nous a été remis pour la Commission des finances, le budget de l'OFCE faisait l'objet d'un projet de résolution à part. Il n'est pas repris ici. Or, cela me paraît être conforme à notre convention avec l'Etat concernant l'OFCE.

**M. le PRESIDENT.**- Tout à fait. Je vais la proposer au vote également.

### Résolution n° 8

« Le Conseil d'administration approuve la proposition de budget 2011 de l'OFCE présentée par l'Administrateur de la Fondation ».

**Le conseil d'administration adopte cette résolution à l'unanimité de ses membres présents ou représentés.**

**M. le PRESIDENT.**- Au prochain Conseil de la Fondation, je vous présenterai le nouveau Président de l'OFCE qui sera nommé le 1<sup>er</sup> janvier et, nous aborderons l'évolution de cet organisme.

**M. ROBIN.**- Pour quelle raison le budget de la Fondation est-il voté deux fois, avec et sans les étudiants ?

**M. le PRESIDENT.**- La loi prévoit qu'il y a un budget de l'IEP sur lequel le Conseil de direction de l'IEP se prononce puis le Conseil d'administration de la Fondation. Pour ce vote, les représentants étudiants au Conseil de direction se prononcent et participent, au sein du Conseil de la Fondation, à la délibération du Conseil de la Fondation.

**M. DESCOINGS.**- C'est une loi qui date de 1998, qui a été présentée par le Premier ministre de l'époque, Lionel Jospin, et défendue par Jack Lang.

*(Départ de Mlle Le Page)*

### **3. PROJECTION BUDGETAIRE A CINQ ANS**

---

**M. DESCOINGS.**- Parce que nous sommes dans des périodes d'incertitude particulièrement grandes et conformément à la demande de notre Conseil d'administration, nous nous sommes essayés à vous présenter des perspectives budgétaires sur cinq ans.

Il est un peu paradoxal qu'au moment où nous ne savons pas bien ce que seront les finances publiques dans les années qui viennent, dans une période d'incertitudes également de la part des entreprises et d'intensification de la concurrence entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche pour obtenir leur mécénat, nous fassions cet exercice, difficile.

Mais il m'a paru que c'est au contraire au moment où il nous faut montrer le plus de vigilance qu'il faut s'essayer à cet exercice. Nous nous sommes placés dans une perspective prudente. J'espère donc qu'année après année, nous pourrions constater que ces prévisions sont inexactes !

Quelles sont les éléments structurants de nos prévisions ?

Michel Pébereau indiquait tout à l'heure que nous ne pouvions pas compter sur les taux de croissance des ressources passés pour anticiper ceux à venir. Page dix-huit du cahier qui vous a été adressé, vous pouvez constater l'évolution en pourcentage du compte d'exploitation d'une année sur l'autre. Progressivement, de 2011 à 2015, nous organisons la décélération progressive de l'évolution de nos ressources et de nos dépenses. Le trend qui était ces dernières années de 7,5 % devrait évoluer vers à peine un peu plus de 4 % en 2015.

Très concrètement, nous mettons en œuvre une politique volontairement prudente, fondée sur des prévisions d'expansion qui, année après année, vont diminuant en rythme. Globalement, la deuxième partie des années 1990 a été à +5 % par an, les années 2000, à pas loin de +10 % par an. Aujourd'hui, nous vous présentons une décélération du taux de croissance.

Toutes les équipes de Sciences Po feront tout pour rendre ces prévisions inexactes. Nous ferons tout pour, dans l'hypothèse où l'Etat ne serait pas ruiné dans les mois ou les années qui viennent, pour qu'il maintienne et même accroisse son engagement dans le financement de Sciences Po. Au moment de la renégociation du contrat quadriennal avec l'Etat, je ne m'appuierai pas sur les prévisions que je vous présente aujourd'hui. Je dirai, *verbatim* du Conseil d'administration sous la main, qu'il s'agit d'un choix prudentiel et, en aucun cas, d'une anticipation sur la décision de l'Etat. En même temps, c'est vrai, nous devons prendre en considération les appels à la prudence que légitime la situation économique préoccupante.

De la même manière, nous sommes extraordinairement prudents sur l'évolution de nos ressources propres.

En dehors de la montée en puissance du système des droits de scolarité et des augmentations marginales dont nous avons débattu, à ce stade, même si les travaux qui seront menés devaient conduire à un système différent, nous n'avons pas prévu d'inflexion significative de cette source de financement.

Deuxième élément des ressources propres, pour les raisons qui ont été indiquées, nous sommes très prudents en ce qui concerne le mécénat, les partenariats d'entreprise et la taxe d'apprentissage. Les taux de 4,2 et 5 % sont très faibles par rapport à ceux que nous avons connus jusqu'à présent. Là aussi, il faut intégrer les observations que vous nous avez faites sur la situation économique, mais toutes les équipes qui contribuent à développer cette catégorie de financement ont reçu des objectifs absolument contraires à ceux que je présente, non pas comme des objectifs, mais comme des règles de prudence vis-à-vis de votre Conseil. L'intérêt de cet exercice, me semble-t-il, est de montrer le caractère soutenable de la croissance de Sciences Po, y compris en des temps difficiles et y compris en des temps plus difficiles que ceux que nous avons connus jusqu'à présent.

Qu'est-ce qui pourrait aider à rendre sensiblement inexactes ces prévisions de ressources ? Plusieurs éléments.

Le premier est le dynamisme de la recherche. Nous sommes très prudents sur l'évaluation des ressources financières qui pourraient provenir à la fois de la Commission Européenne et de l'Agence Nationale de la Recherche, mais les modifications peuvent être extrêmement importantes selon les succès constatés chez nos chercheurs. J'ai mentionné deux professeurs seniors qui ont obtenu une très forte somme du Conseil Européen de la recherche, respectivement 1,8 et 2 M€. En deux réussites, et même s'il faut les étaler comptablement sur trois ans, c'est 1 M€ de plus par an, simplement parce que deux des membres de notre faculté ont été reconnus comme particulièrement excellents à l'échelle européenne.

De la même manière, les dotations que nous pouvons obtenir de l'ANR ne sont pas prévisibles, puisque tout dépend de l'évaluation par des jurys de la qualité des projets scientifiques présentés. Lorsque Etienne Wasmer obtient une « ANR », financement par l'agence nationale de la recherche, ce sont 250 000 € qui s'ajoutent aux prévisions de ressources. Rien qu'à travers le financement des projets de recherche, nous pouvons donc faire évoluer sensiblement l'ampleur de nos ressources.

Plus globalement, comme toutes les universités françaises, nous sommes engagés dans cette compétition rude pour, à un titre ou à un autre, être labellisés dans les « initiatives d'excellence ». Le Gouvernement a décidé de mettre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche en compétition pour faire labelliser des équipements technologiques en sciences sociales, ou encore des laboratoires de recherche, et même des ensembles universitaires (des « IDEX », initiatives d'excellence) rassemblant plusieurs universités et institutions d'enseignement supérieur et de recherche. Si nous obtenons tout ou partie de ces labellisations, nous obtiendrons les intérêts de sommes en capital que l'Etat a confiés à l'ANR - qui n'entreront malheureusement pas dans nos propres capitaux, notre propre Endowment - ce qui est en contradiction avec le souhait de Michel Pébereau - mais dont les intérêts ou une partie du capital viendront chaque année pour financer la recherche menée à travers ces équipements ou ces laboratoires d'excellence.

Nous avons trois projets en compétition. Un projet d' « équipement d'excellence » mené par le Centre de données socio-politiques de Sciences Po (CDSP) dirigé par Laurent Lénard après l'avoir été par Alain Chenu. Et deux projets de « laboratoire d'excellence » : un en partenariat avec plusieurs membres du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Sorbonne Paris Cité, dont le *leadership* est assuré par le CERI et Christian Lequesne sur des questions de globalisation, et un autre qui est dirigé par Etienne Wasmer, qui associe le département d'économie, le Centre d'études européennes et le Centre de sociologie des organisations, ayant pour vocation l'évaluation des politiques publiques.

Selon que nous serons ou non labellisés, nous aurons des sommes plus ou moins importantes dont nous ne pouvons pas prévoir aujourd'hui ce qu'elles pourraient être. Nous ne savons ni si nous serons retenus, ni combien de projets seront labellisés, ni combien les projets labellisés obtiendront de financement. Les prévisions qui vous sont présentées n'intègrent en rien ces hypothèses de succès.

Voilà donc déjà deux possibilités extraordinairement concrètes - nous pouvons échouer, aussi ! - par lesquelles nos ressources pourraient être sensiblement supérieures à ce qui vous est présenté aujourd'hui et qui permettraient de financer nos activités scientifiques dont vous savez qu'elles sont une des toutes premières priorités de notre Institution.

Quelles sont les autres ressources sur lesquelles nous travaillons ? Bien sûr, les ressources en provenance des entreprises. Si les équipes de la formation continue poursuivent le développement des activités au rythme que j'ai présenté, c'est autant de possibilités d'utiliser les marges nettes dégagées pour financer d'autres éléments de Sciences Po. Si les équipes qui cherchent à développer le mécénat et le partenariat dans les entreprises et les levées de fonds auprès de personnes physiques font mieux qu'aujourd'hui, ce sont des ressources très importantes qui seront développées.

Les ressources qui sont développées grâce à la Direction de la stratégie et du développement coûtent en vitesse de croisière 20 % du montant levé (le % est plus élevé au début des campagnes de levée de fonds). Sur 100 € dégagés par ces équipes, 80 € en moyenne permettent de financer des projets. Le coût de levée de ces fonds est donc relativement faible, à la différence de l'activité de formation continue, secteur rude car il faut développer beaucoup le chiffre d'affaires pour aboutir à une croissance significative de marge nette qui permette de financer sérieusement des activités qui ne relèvent pas de la formation continue.

Il me semble que les quatre axes que je viens de vous présenter sont ceux sur lesquels nous devons déployer nos efforts pour faire mentir les prévisions qui vous sont présentées aujourd'hui. En même temps, je préfère soumettre à notre Conseil des prévisions qui montrent que, si nous échouons sur l'ensemble de ces secteurs, toutes choses égales par ailleurs, avec une certaine prudence, nous pourrions tenir notre développement actuel sur les cinq années qui viennent. Nous espérons immensément faire mieux mais nous voulons limiter les risques en vous présentant de telles évolutions.

Tout naturellement, il faut que les dépenses soient en ligne avec l'évolution des ressources, sauf à risquer le déficit.

Je reviens sur la question du nombre d'étudiants. Les demandes concernant les étudiants sont en sens contraire. D'un côté, l'effort national consiste à augmenter le nombre des étudiants français en proportion de chaque classe d'âge. En 2005, François Fillon, Ministre de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche a donné comme objectif à notre pays à travers la loi sur l'école de mener 50 % des jeunes au niveau de la licence. Nous en sommes très loin, ne serait-ce que parce qu'aujourd'hui, un tiers des jeunes n'a pas le bac - et ce sont rarement les classes favorisées- et qu'un tiers des jeunes a soit le baccalauréat professionnel, soit le baccalauréat technologique, deux baccalauréats qui, a priori, ne facilitent pas la réussite dans les études universitaires, hors IUT et BTS.

Il y a donc un appel national en ce sens. Sommes-nous concernés ? On pourrait se dire qu'après tout, c'est le sujet des universités, mais les gouvernements successifs appellent les grandes écoles et les établissements sélectifs à participer à cette ambition nationale. Nous l'avons déjà fait. Sommes-nous capables de faire plus ? C'est là que nous rencontrons des arguments en sens contraire. Une partie des étudiants eux-mêmes ne souhaite pas que nous augmentions le nombre d'étudiants, pour des raisons de capacité d'accueil - places en amphithéâtre, places à la bibliothèque - et pour des raisons d'encadrement administratif, pédagogique, qui sont parfaitement légitimes. Nous ne pouvons pas en permanence pousser les murs. Une autre partie des étudiants trouve par ailleurs qu'il ne faut pas qu'il y ait trop de diplômés de Sciences Po, car cela ferait « baisser le niveau ». C'est le raisonnement général mené par beaucoup de grandes écoles.

L'hypothèse qui fonde les tableaux de la page 20 du document que vous avez sous les yeux est celle d'une stabilisation progressive – nous menant un peu au-dessus des 10 000 élèves en 2015- Les augmentations présentées sur la période ont largement été déterminées par les flux d'entrées en premier cycle. Les effets d'augmentation sont liés aux scolarités en cinq années.

Concernant plus particulièrement Paris, nous pouvons jouer sur deux éléments pour tenter d'alléger la pression.

Premier élément, à Paris, notre capacité d'accueil ne pourra pas être accrue, et même faut-il sans doute essayer de diminuer le nombre des élèves présents sur le site. L'augmentation des effectifs ne peut donc se faire que sur les campus hors de Paris qui, en effet, développeront des capacités d'accueil. En janvier, un immeuble commencera d'être construit au Havre afin d'augmenter la capacité d'accueil. C'est la ville et la communauté d'agglomération qui le construiront et en assureront le financement. A Menton, je sais depuis vendredi dernier que le tribunal administratif de Nice vient d'ordonner la reprise des travaux sur notre campus, travaux qui, pour des raisons juridiques, avaient été momentanément interrompus. Nous pouvons espérer que le bâtiment en cours de rénovation sera livré à la rentrée 2011. Enfin, à Reims, les collectivités locales se sont engagées à ouvrir très considérablement les capacités d'accueil.

Deuxième élément que je voudrais exposer devant vous : au cours du conseil scientifique qui s'est tenu hier en session plénière, les élèves doctorants ont fait part d'une pétition, que je trouve extraordinairement légitime, demandant deux choses, que j'ai approuvées publiquement. Premièrement, même si c'est compliqué et que nous avons déjà fait des progrès importants, nos doctorants devraient être tous financés par toutes sortes de moyens - publics, privés, bourses, contrats doctoraux, etc.- Deuxièmement, nos doctorants devraient être intégrés dans des équipes de recherche. C'est déjà réalisé dans certaines disciplines. A Sciences Po, en sociologie, les doctorants peuvent venir tous les jours dans les locaux de l'Observatoire sociologique du changement et dans ceux du Centre de sociologie des organisations. En économie également, les doctorants ont de la place au département d'économie. Ce n'est pas le cas dans les autres disciplines, de façon très variée d'ailleurs, mais que voulez-vous, quand on a 300 ou 350 doctorants en science politique, il est juste impossible que le CEVIPOF, le CERI et le Centre d'études européennes puissent assurer à la fois le financement et l'accueil de tous ces jeunes doctorants. Il faut une prise de responsabilité, de conscience, qui permette de mieux accorder l'inscription en thèse et la capacité de formation de nos doctorants. J'ajoute qu'en termes de qualité des doctorats décernés et en termes d'insertion professionnelle de docteurs, c'est évidemment un élément extraordinaire important.

Nous devons mener une réflexion sur ce sujet éminemment conflictuel et sur lequel il n'y a pas de consensus. Hervé Crès, déjà Directeur des études et de la scolarité, a également été nommé Directeur de l'école

doctorale après qu'hier soir, le Conseil scientifique a donné un avis favorable à l'unanimité sur cette désignation. Il aura cette réflexion et cette action à mener.

Développement des campus hors de Paris, diminution relative du nombre des doctorants, tels sont les deux éléments très concrets qui permettent une stabilisation progressive sur le site de Paris en 2015. Simplement, nous devons assumer le taux de sélection. Sauf à connaître une décroissance du nombre de candidats, nous aurons un durcissement du taux de sélection.

L'objectif est donc d'assurer la soutenabilité de notre développement en 2015, d'assurer la stabilisation progressive des effectifs étudiants avec, comme contrepartie, un taux de sélection qui risque de se durcir si le nombre de candidats continue d'augmenter, et avec toutes les questions qui se posent nécessairement quand on augmente le taux de sélection.

*(Départ de M. Duhamel)*

Troisième point, dans les prévisions que nous faisons, la masse salariale continue d'être inférieure à 50 %. Deux éléments, là encore, vont en sens contraire. D'abord, la masse salariale devrait évoluer vers une stabilisation quand la montée en puissance des accords d'entreprise sera totalement achevée en 2013. Mais le recrutement de personnels scientifiques sur des contrats de droit privé, d'autre part, va dans le sens contraire : leur rémunération entre dans la masse salariale, alors que la rémunération des chercheurs CNRS et des enseignants-chercheurs rémunérés par l'Etat figure dans la présentation des budgets et des comptes, mais ne sont pas intégrés aux comptes de la Fondation.

Derrière ces prévisions budgétaires, quels sont les projets ? Une prévision solide repose naturellement sur des projets.

D'abord, nous devons maintenir le très haut niveau de qualité atteint par le collège universitaire de Sciences Po. Sans aucune autosatisfaction, mais en écoutant les élèves qui rentrent de leur troisième année à l'étranger, la qualité du collège universitaire à Sciences Po est très remarquable en comparaison de toutes les formations de premier cycle (*undergrad education*) auxquelles nous pouvons nous comparer.

Nous devons ensuite continuer à travailler sur la très haute qualité des Masters et écoles professionnelles. C'est le segment sur lequel nous sommes le plus en concurrence : avec les universités françaises ; avec les grandes écoles françaises ; avec surtout toutes les universités qui dans le monde se disputent les meilleurs étudiants.

Enfin, nous devons travailler à la qualité de notre école doctorale, qui est déjà tout à fait remarquable mais qui doit être au centre des préoccupations des cinq années qui viennent.

S'agissant à présent de l'aspect Recherche, nous devons impérativement continuer d'assurer la croissance de notre département d'économie et de notre école de droit. Ce sont les deux secteurs qui, du point de vue de la recherche et de l'enseignement, nous permettront de faire des percées importantes dans les années qui viennent. La science politique va bien. Nous avons des centres performants, des professeurs expérimentés. Ici ou là, on peut se préoccuper de la jeunesse universitaire sur cette discipline, et nous devons être prudents sur les évolutions à l'intérieur de cette discipline. Et d'ailleurs, avec le Président Casanova, nous avons eu une réunion sur les études électorales. Mais en nombre, la science politique se porte bien.

Le département d'histoire est en train de s'étoffer, aussi bien le Centre d'histoire que le département d'histoire, plusieurs recrutements ont été effectués et plusieurs autres sont prévus sur les années 2011, 2012, 2013. Nous devons impérativement poursuivre et nous donner les moyens de donner à l'histoire toute l'ampleur qu'elle mérite dans notre institution.

De plus, en plus des deux centres que j'ai mentionnés, nous avons deux merveilles en sociologie. Il faut absolument les protéger et les aider. L'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement a classé en A ou A+ la totalité des équipes de recherche de Sciences Po. Toutes les équipes ! Nous devons faire front sur cette grande qualité et aller encore plus loin.

Dernière observation : nous devons réussir la révolution numérique dans laquelle nous sommes déjà engagés, mais qu'il reste à gagner. De ce point de vue, la bibliothèque a fait d'immenses progrès, qu'il s'agisse de la

numérisation des dossiers de presse, de l'accès à distance pour les scientifiques ou du développement des livres sur support numérique. Dans le domaine de la formation, nous avons à accomplir les mêmes ruptures stratégiques. Dans les années qui viennent, nous devons être capables de donner accès à des cours enrichis, à distance, de façon plus large que nous le faisons aujourd'hui.

**M. le PRESIDENT.** - Il est très important pour nous de réfléchir sur cette perspective à cinq ans.

Un mot sur le problème, délicat et difficile, de la dimension optimale d'un établissement d'enseignement supérieur. Personne ne sait avec précision quelle est la bonne dimension. Il existe des organismes universitaires à 1 000 étudiants et d'autres à 100 000 étudiants, avec un système de gouvernance, d'organisation, fondamentalement différent. Mais historiquement, quand on regarde l'évolution, on constate aussi que toutes les institutions universitaires obéissent à des courbes logistiques et non à des exponentielles. A un certain moment, un établissement trouve un point d'équilibre et s'y tient. La croissance du nombre des étudiants caractérise nos sociétés. Si on considère les Etats-Unis et avant eux, l'Allemagne, les deux pays moteurs en matière d'évolution universitaire, la multiplication du nombre des institutions joue un plus grand rôle que la croissance de chaque institution.

Il y a une spécificité française -hélas à certains égards- ce sont les micro-écoles. Il n'y a qu'en France que l'on trouve des établissements dont l'effectif étudiant est inférieur à 500. Et d'ailleurs, elles tentent plus ou moins à se regrouper.

Dans l'esquisse de Richard Descoings, la vision est à 10 000 étudiants, un peu plus si on tient compte des non diplômants. Si nous devons aller au-delà, il faudrait réfléchir à notre système de gouvernance, car il y aurait un problème physique d'immeubles et de localisations au centre de Paris, mais cela exigerait aussi des problèmes d'organisation interne de gouvernance, de tension sur le personnel, etc. Ne prenez pas cette esquisse comme une décision absolue, mais nous sommes entrés dans la voie du tâtonnement, de l'expérimentation, de la recherche de ce qu'est la dimension optimale. Si nous devons sortir de cette esquisse, il faudrait réfléchir sur notre gouvernance et notre organisation, avec un système plus ou moins déconcentré. Aujourd'hui déjà, nous avons six campus en province. Rien qu'en déplacements pour l'Administrateur qui va dans chacun d'eux, imaginez ce que cela représente.

**M. de CASTRIES.** - Je remercie Richard Descoings et ses équipes de cette présentation effectivement très intéressante et, de la chair qu'il a mise autour, pour, au-delà des chiffres, lui donner plus de consistance. Je comprends que c'est une tentative de budget à cinq ans. Je comprends que vous espérez faire mieux et, qu'un certain nombre d'initiatives ou de ressources ne sont pas encore identifiées précisément. Toutefois, j'aurais quelques questions ou remarques.

Du fait de ce que disait Michel PEBEREAU, est-il vraiment raisonnable de prévoir une progression de près de 4 % des subventions publiques structurelles quand on voit la manière dont les choses se déroulent, y compris dans un certain nombre d'autres établissements de nature culturelle ? Même si cela peut apparaître comme un scénario catastrophe, je pense qu'une hypothèse de platitude absolue ne doit pas être exclue. Du fait des contraintes, je ne vois pas où l'Etat trouverait dans les cinq années qui viennent les moyens d'augmenter pratiquement de 4 % par an les ressources mises à disposition des établissements.

Sur le mécénat et la taxe d'apprentissage, j'entends que le budget peut être jugé conservateur et que les équipes sont motivées, efficaces et remarquables. Il ne faut pas négliger ce qu'est l'augmentation de la pression concurrentielle. Je reçois quatre ou cinq demandes par semaine, de mieux en mieux formulées, de la part d'établissements qui ne sont plus seulement français. Les entreprises françaises sont non seulement sollicitées par les établissements français, mais également, par des établissements européens. Et, quand il s'agit d'entreprises qui, certes ont leur siège en France, mais dont une bonne partie de leurs clients et de leurs effectifs sont hors de France et hors d'Europe, on est bien forcé d'ouvrir le champ d'action à d'autres établissements que les seuls français. Même s'il y a un peu de marge, il ne faut pas penser que c'est un eldorado que l'on n'aurait pas mis dans les chiffres.

Par ailleurs, la progression des charges est très exactement celle des ressources. Il peut y avoir des accidents sur des ressources, mais une fois que des charges sont montées en puissance, il est beaucoup plus difficile de les freiner. Ne faudrait-il pas d'abord, pouvoir mieux distinguer dans l'évolution des charges ce qui correspond à des

actions nouvelles ? A ce stade, ce n'est pas identifié de façon précise. Vous parliez du renforcement du département d'économie, de tout ce qui tourne autour du juridique. Il faudrait arriver à identifier de façon plus précise ce que sont les initiatives nouvelles par rapport à ce qu'est la continuation de ce qui existe déjà, afin que l'on puisse voir si des gains de productivité permettent de financer des choses nouvelles ou, si c'est simplement une dérive des charges alignée avec celle des ressources.

Le point suivant est celui des amortissements et du coût de la dette. Sur la première année, il y a des investissements probablement liés à une des opérations immobilières déjà annoncées, qui sont supérieurs aux montants des amortissements. Mais ensuite, sur l'ensemble de la période, les investissements sont systématiquement inférieurs aux annuités d'amortissement. De ce point de vue, le budget est-il réaliste ? N'est-il pas sous-calibré ?

Enfin, quelles sont les hypothèses faites sur le coût de la dette ? Depuis quelques semaines, on est probablement en train de sortir de ce qui était d'une situation totalement aberrante, dans laquelle on expliquait que les Etats avaient trop de dettes et qu'on leur prêtait à des conditions auxquelles on ne leur avait jamais prêté. Ils ont toujours trop de dettes et, on va probablement leur prêter de plus en plus cher. Je ne sais pas comment est structurée la dette de Sciences Po : si elle est à taux fixe, je n'ai pas de problème ; si elle est à taux variable, je pense qu'il faut regarder ce qui peut se passer.

**M. HURTIG.**- Je ne crois pas du tout que le souhait de stabiliser à un certain niveau le nombre des étudiants de Sciences Po doive être perçu comme étant en contradiction avec la volonté des pouvoirs publics d'augmenter le nombre des étudiants. Cela ne s'applique pas à chacun des établissements. Dans tous les pays du monde, quand on veut augmenter fortement le nombre des étudiants, on crée des établissements nouveaux ou on les laisse se créer ! L'idée que cet objectif puisse dépendre de la volonté de chacun des établissements d'atteindre au total le nombre d'étudiants que souhaitent les pouvoirs publics ne tient pas la route.

Peut-on en persuader le Gouvernement ? Je ne le sais pas. Peut-on en persuader le Parlement ou les autorités financières dans une situation de crise ? Je ne le sais pas. Mais, on ne peut pas exiger que chacun des établissements augmente indéfiniment le nombre de ses étudiants.

L'Administrateur nous a indiqué qu'à Paris, la pression peut devenir très difficile à supporter mais qu'en revanche, les collègues universitaires en province ont des possibilités d'expansion. Il est sans doute vrai qu'ils en ont, mais il n'en est pas moins vrai que, sauf erreur de ma part, les diplômés des collèges universitaires ont pour vocation normale, pas obligatoire, de venir à Paris en quatrième et en cinquième année. Donc quelques années plus tard, la pression augmentera à Paris.

**M. DEMEULENAERE.**- La puissance publique a organisé des concours pour des initiatives d'excellence qui concernent les anciens campus d'excellence -Idex-, les équipements d'excellence -Equipex- et les laboratoires d'excellence -Labex-. Richard Descoings a rappelé que Sciences Po ressortissait aux trois types de demande.

Ces concours, ambitieux pour leurs résultats, sont voués à faire un grand nombre de déçus puisque, pour ce qui est des Labex, en sciences humaines et sociales (SHS), suivant la manière dont on les compte, il y a 69 ou 89 demandes. Cette variation dans le nombre tient au fait que certains projets SHS sont liés à des disciplines non SHS.

Pour ce qui est des laboratoires d'excellence, pour lesquels il y aura des décisions rapides, seulement 6 % des demandes seront reçues, donc 6 % pour 69 ou 89 demandes, et ce pour toutes les disciplines. La majorité des demandes sera déçue et, de ce point de vue, les financements peu probables.

En revanche, pour les financements de l'ANR, les UMR sont très souvent couronnés de succès dans leur demande. Des financements sont donc prévisibles, qu'il est raisonnable d'anticiper.

J'ai une question. Quelle est la taille optimale de Sciences Po et sa politique vis-à-vis de son environnement en termes de PRES, aussi bien à Paris qu'en région ?

**M. SCHWEITZER.**- Comme Henri de Castries, je me réjouis que nous ayons une prévision pluriannuelle ! Cela dit, contrairement à leur nom, l'objet des prévisions n'est pas de prévoir l'avenir mais d'essayer de le préparer. Et, comme on ne peut pas prévoir, cela conduit à la logique de faire des modèles avec des scénarii pour envisager les

conséquences de différentes politiques ou choix qui peuvent être extérieurs -les entreprises, le gouvernement- ou internes, avec les choix de l'établissement lui-même sur la construction de son avenir et de ses priorités.

Ma seconde remarque est liée à la première. On a entendu à plusieurs reprises, tant à l'occasion du budget que de ce scénario, une demande de réflexion sur un certain nombre de sujets. Nos séances étant espacées -et c'est bien qu'il en soit ainsi !- et un peu formelles, il serait intéressant de construire de façon systématique les thèmes qui appellent une réflexion collective et de voir dans quelle mesure les membres du Conseil qui souhaiteraient s'associer à certaines d'entre elles pourraient y participer.

**M. le PRESIDENT.**- Par exemple ?

**M. SCHWEITZER.**- Vous venez d'évoquer le sujet des effectifs. On a parlé des étudiants dont les parents résident à l'étranger. Bref, un certain nombre de thèmes sont apparus qui contribuent à définir Sciences Po à horizon de cinq ans.

**M. le PRESIDENT.**- Merci de cette proposition. Nous devons en discuter avec Richard Descoings dans les semaines qui viennent, y compris du programme de l'année. S'il est d'accord, nous inclurons des petits groupes de réflexion qui, ensuite, rapporteront au Conseil.

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- Je voudrais revenir sur l'objectif de la stabilisation des effectifs étudiants. Quels moyens se donne t-on pour y parvenir, parallèlement à l'orientation des nouveaux entrants vers les campus en région ?

**M. ROBIN.**- Concernant la stabilisation des effectifs à partir de 2014, la direction a-t-elle ou non envisagé de continuer à augmenter les effectifs en déployant de nouvelles structures et, si oui, par quels moyens et sur quels sites ?

Concernant l'évolution des effectifs, les seuls qui baissent sont les doctorants. Or, on sait qu'en France, il y a un lien historique très fort entre enseignement supérieur et recherche. Quelque chose ne pourrait-il pas se perdre en baissant les effectifs sur les filières de recherche ?

**M. le PRESIDENT.**- L'idée était de diminuer les effectifs des doctorants, mais de les rémunérer. Autrement dit, de changer la nature des doctorants. En France, on devrait progressivement passer d'un système de doctorat long à un système de doctorat court.

**M. DESCOINGS.**- Pour répondre à Henri de Castries, si on raisonne en euros et non en pourcentage, je ne suis pas exagérément inquiet sur l'évolution des ressources provenant du mécénat et de la taxe d'apprentissage. Nous avons cinq ans pour avoir une progression de 3,3 M€. Si nous n'y parvenons pas, la somme n'est pas énorme. En revanche, si nous avons une stabilisation des ressources publiques sur cinq ans, le problème serait tout autre, car ce sont 10 M€ qui sont concernés ! Très clairement, c'est le sujet principal car : la subvention globale de fonctionnement de l'Etat finance la masse salariale une partie importante de la masse salariale.

Je n'ai pas de boule de cristal. Ce que je peux dire c'est que, sous la législature actuelle, le Gouvernement s'est donné comme objectif absolu d'augmenter les moyens des universités. Cela se fait. Même le budget 2011, pourtant difficile, prévoit une augmentation des moyens des universités. J'imagine que le budget 2012 sera également en ce sens, là encore, toutes choses égales par ailleurs, sauf s'il y avait un plan drastique d'économie budgétaire d'ici là. Mais nous avons un Gouvernement qui a augmenté les moyens des universités, qui pour le moment le fait et qui l'inscrit dans la loi de finances 2011.

J'ajoute que les moyens les plus fragilisés dans la conjoncture actuelle sont en crédits d'impôt ; notamment, les débats portent sur le crédit d'impôts recherche. Une partie des conseillers du Gouvernement souhaiterait qu'on limite l'impact du crédit d'impôts recherche. Il se trouve que nous n'avons aucune ressource provenant des crédits d'impôt. Ce n'est pas pour m'en féliciter, mais en ces périodes de discussion sur d'où pourrait venir les économies, cela viendrait plutôt de là.

Après 2012, évidemment, je ne sais pas !

Cependant, et cela permet de répondre à Serge Hurtig, malgré tout et, même avec les désaccords que l'on peut avoir avec les étudiants, nous construisons un des modèles de la diversification de l'enseignement supérieur

sélectif en France. Je ne dis pas que cela suffit à écarter Sciences Po des difficultés ; simplement, les grands élus qui, aujourd'hui, sont dans l'opposition, mais qui financent Sciences Po à travers les collectivités locales, sont absolument convaincus du bien-fondé de ce que nous faisons. Si la majorité parlementaire changeait en 2012, il y a des probabilités non nulles que le soutien de l'Etat soit maintenu. Mais il y aura là un sujet central sur les années 2013, 2014 et 2015. J'espère que les universités ne seront pas traitées comme les établissements culturels le sont pour 2011.

Michel Pébereau a dit que l'on ne pouvait pas évaluer l'apport social d'une université. Si. Ce que nous faisons pour la formation des jeunes, ce que nous faisons pour le développement de la production scientifique a une valeur sociale que l'on peut traduire en termes économiques. Nous nous défendons sur ce point.

**M. le PRESIDENT.**- Tenons compte également de l'attrait pour les étudiants étrangers, qui est une contribution non négligeable.

**M. DESCOINGS.**- C'est la ressource sur laquelle nous devons être le plus focalisés, car c'est la moins certaine.

Par ailleurs, depuis dix ans, la part de l'Etat dans le budget de Sciences Po est passée de 75 % à moins de 50 %. En même temps, nous avons fait ce qu'il fallait pour limiter l'impact d'une stabilisation des ressources publiques.

*(Départ de M. Chérèque)*

Sur les amortissements et le fait de savoir si on ne les sous calibre pas, oui, de façon structurelle et pour une raison : la politique gouvernementale concernant les campus universitaires. La grosse réalisation qu'il reste à mener en termes d'investissement immobilier, c'est le 56, rue des Saints-Pères. C'est le lieu qui demande le plus d'investissements. Or, ce lieu est inscrit au sein du plan de modernisation des campus universitaires. Les financements de cette rénovation passeront par le pôle de recherche et d'enseignement supérieur, et non par la Fondation. A la fois l'investissement et l'amortissement de ce que nous pourrions faire sur le 56 rue des Saints-Pères n'apparaissent donc pas sur les cinq années qui viennent alors que, selon nos estimations, le coût des travaux constituerait entre 12 et 15 M€ d'investissement.

Ce n'est pas forcément un mal. Ce qui n'est pas un bien, ce sont les délais. Cette opération a été inscrite dans le plan de campus en 2007. En 2011, nous recevrons de quoi faire les études !

**M. de CASTRIES.**- C'est déjà bien !

**M. DESCOINGS.**- Ce qui l'est moins, c'est que le PRES Sorbonne Paris Cité a reçu officiellement l'annonce qu'il y avait globalement pour 3 M€ d'études. Cela a réjoui la totalité des gens qui font des études, puisqu'ils ont connaissance de la manne qui leur sera octroyée. Nous sommes quatre à être intéressés par ces études et nous n'aurons pas 750 000 € car l'allocation des moyens sera pondérée par le nombre et la nature des m2. Voilà pourquoi, sur les investissements immobiliers, le budget apparaît sous-calibré.

En revanche, le sujet est entier pour les investissements numériques. Toute la question est de savoir comment et combien nous allons investir dans le numérique, donc dans le matériel informatique. L'immobilier est à part. La seule grande opération, semble-t-il, qu'il reste à mener pour les années à venir est le 13 rue de l'Université, où l'amphithéâtre Jean Moulin est dans l'état que certains d'entre nous ont connu depuis 1978. Mais c'est un sujet à moins de 1 M€.

Sur la dette, 90 % de son montant sont soumis à des taux fixe ; les 10 % restants ne seraient à taux variable que si la courbe des taux longs et des taux courts était inversée. C'est peu probable et ce serait sans doute peu durable. Nous sommes donc dans une situation de taux fixe.

J'ajoute, et c'est une autre bonne nouvelle que, la semaine dernière, la Caisse des dépôts et consignations a décidé de financer pour moitié sur fonds d'épargne le coût d'acquisition du 9, rue de la Chaise. Les taux seront à la fois fixes et particulièrement favorables, puisque assurés pour la moitié de l'emprunt par la Caisse sur les fonds d'épargne.

Sur la question des étudiants, il va falloir assumer l'évolution qui est que, vraisemblablement, les étudiants de Sciences Po diplômés du collège universitaire ne s'inscriront pas tous en Master à Sciences Po. Progressivement, ce

sera le cas d'étudiants étrangers - nous en avons déjà des exemples- et, pourquoi pas, d'étudiants français. C'est la logique même du plan d'harmonisation européenne des diplômes, lancé il y a douze ou treize ans.

Nous n'insisterons pas pour que nos étudiants le fassent, mais nous le constatons déjà. Il sera très important d'évaluer la qualité des universités dans laquelle ils iront, car cela donnera un indicateur très fort de la qualité du diplôme que nous décernons à l'issue du cycle.

*(Départ de M. de Castries)*

**M. le PRESIDENT.**- Cela nous évaluera.

**M. DESCOINGS.**- Et d'ailleurs, nous recevons en Master à peu près un tiers d'étudiants qui n'ont pas suivi le cursus du collège universitaire.

Deuxième élément, j'imagine que, dans le développement des campus, une partie des élèves qui aujourd'hui effectueraient un cursus à Paris l'effectuera demain à Reims, au Havre ou à Menton. Le pari est simple. Si j'avais un conseil à donner à des jeunes de dix-huit ou vingt ans, ou à leurs parents, c'est qu'il faut investir massivement sur l'Asie, le Moyen Orient et, bien sûr, le continent nord américain.

Projetons-nous à vingt ans : à Sciences Po, on apprend que l'équilibre du monde sera radicalement modifié. Il faut que nos étudiants d'aujourd'hui se préparent à gérer ce monde. Et puis, en cas d'immenses succès de nos Masters, ce que je souhaite, nous avons toujours cette clef d'entrée qui est le nombre des admissions directes en Master. Priorité est, d'abord, donnée aux élèves qui passent par le collège ; ensuite, on regarde ce que l'on peut faire en termes de capacité d'accueil pour les Masters en entrée directe, comme nous le faisons pour l'école doctorale. C'est ainsi que nous pouvons stabiliser et que les jurys peuvent toujours prendre des décisions sur le nombre des reçus à l'ensemble des procédures.

Dernier mot sur les pôles de recherche et d'enseignement supérieurs. Je dois vous avouer ma perplexité. Je vois très bien ce qu'est la politique de l'Etat pour les grandes villes universitaires en dehors de Paris. Je crois avoir compris. La semaine passée, le directeur de l'IEP de Bordeaux est venu m'avertir que l'IEP de Bordeaux allait disparaître comme établissement public pour fusionner, en 2014, avec l'université de Bordeaux. Je comprends cette logique qui est de reconstituer dans les grandes villes universitaires une université unique, un peu sous le modèle de ce qui s'est fait à Strasbourg et d'ailleurs, l'IEP de Strasbourg n'est plus article 33, depuis que c'est une université fusionnée.

Sur Paris, quelle est ma perplexité ? Elle tient, d'abord, aux conditions d'élaboration des PRES existants. Nous avons été amicalement guidés par Bernard Larrourou dans la composition actuelle des différents PRES. Par exemple, nous souhaitions être avec Paris I. Or, la semaine dernière, en signant la constitution du PRES autour de Paris I, Valérie Pécresse a encore dit publiquement qu'elle ne souhaitait pas que Paris I fasse partie de notre PRES.

**M. le PRESIDENT.**- Au nom de l'autonomie !

**M. DESCOINGS.**- En revanche, à l'origine, il n'était pas prévu que Paris III soit membre de ce PRES. Mais Paris III était allié avec Paris II, Paris IV et Paris VI et, il semble que ces derniers n'ont pas souhaité maintenir leur lien avec Paris III. C'est une première source de perplexité. Pour autant, nous sommes très bien à huit et pouvons compter sur la complémentarité entre Paris V, Paris VII, Sciences Po et d'autres organismes.

*(Départ de M. Bussi)*

Deuxième source de perplexité, quel lien entre les pôles de recherche et d'enseignement supérieur et les initiatives d'excellence ? Si l'ambition était d'éviscérer les établissements en montant du niveau des établissements existants les meilleures équipes de recherche vers le PRES, je suppose que nous aurions à en délibérer. Et d'ailleurs, nous aurions des opinions sans doute partagées, en tout cas affirmées. Par exemple, si le CERL, qui faisait son projet de laboratoire d'excellence, était labellisé, peut-on imaginer qu'il devienne géré par le PRES et non plus par Sciences Po ? Avec nos amis du PRES, nous sommes convenus que non. Si nous étions labellisés, Sciences Po conserverait la gestion de l'ensemble des projets qui seraient labellisés. Mais c'est parce que cela relève de notre autonomie au sein du PRES.

En revanche, si Sorbonne Paris Cité était en tout ou partie labellisée « initiative d'excellence », l'Etat nous demande de prévoir une gouvernance particulière qui ne serait ni celle des établissements membres, ni celle du PRES. Je passe sur les éléments de difficultés techniques que cela poserait. Cela signifierait qu'après l'éviscération vers le haut, on aurait une latéralisation et la constitution d'établissements complètement nouveaux. Dans chaque établissement, on aurait pris ce qu'il y a de meilleur, on l'aurait haussé à l'échelon du PRES et on l'aurait sorti du PRES, via la labellisation d'excellence, pour donner une gouvernance particulière. Là aussi, si cela devait être le cas, notre Conseil aurait à en délibérer.

Je veux croire que là n'est pas l'objectif de l'Etat. La difficulté que les acteurs de terrain éprouvent en ce moment, c'est qu'il semble qu'il y ait plusieurs parties prenantes à la décision au sein de l'Etat, et que celles-ci n'ont pas nécessairement la même position. Ensuite, il semble que, dans le temps, ces différentes parties prenantes à la décision de l'Etat puissent changer d'avis.

**M. le PRESIDENT.**- Ce sont quarante-cinq ans de sottise à la suite du découpage Guichard en 1971 ! Quarante-cinq ans que la France traîne ce boulet !

**M. DEMEULENAERE.**- J'assiste à de nombreux conseils d'administration de ce type. Il y a des PRES qui sont en marche, comme Hesam, et, on voit à peu près ce que cela va donner. Si on fait l'hypothèse que les trois ou quatre PRES sur Paris fonctionnent bien, quelle sera la place de Sciences Po ? C'est une question importante.

**M. DESCOINGS.**- Nous sommes dans un PRES dont tout le monde nous dit qu'il est formidable, mais sur l'Esam, quand Christian Forestier, le patron du CNAM, qui n'est pas sans expérience au sein de l'éducation nationale, à l'occasion d'un appel téléphonique me dit : "*As-tu les mêmes bruits que moi venant du Ministère à savoir que nous allons fusionner ?*" que dois-je penser ? Nous avons déjà 120 000 étudiants !

Si nous prenons les autres PRES, Paris II, Paris IV et Paris VI ont choisi la voie de la création d'une fondation, et non pas celle d'un établissement public, et de mettre en commun un certain nombre d'activités. C'est quand même très radicalement différent de ce qui se passe à l'Esam et au sein du PRES Sorbonne Paris Cité. Nous avons cette complication. J'ajoute que l'Etat met beaucoup d'application à appliquer la loi de 2006 sur l'enseignement supérieur, sachant qu'une loi a été votée en 2007 !

**M. le PRESIDENT.**- Deux lois partiellement contradictoires.

**M. DESCOINGS.**- Mais tous nos accords interuniversitaires sont avec Paris I, Paris IV et Paris VI. Nous sommes à l'abri d'éventuels remembrements. Si, demain, on nous demandait de rejoindre Paris II, ou si Paris II nous demandait de les rejoindre, nous en aurions la possibilité. Nous sommes dans une période pleine de surprises !

**M. le PRESIDENT.**- De toute façon, nous entrons dans la période de gel pré-électoral !

Merci.

*La séance est levée à 12 heures 20.*