

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
- mardi 9 décembre 2014 -

Sommaire

I.	Adoption du procès-verbal du 21 octobre 2014	2
II.	Projet de résolution relatif à la rémunération de l'Administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du Directeur de l'Institut d'études politiques de Paris	2
III.	Résolution relative au refinancement de l'emprunt DEXIA	3
IV.	Présentation du modèle économique de Sciences Po 2014-2018	9
V.	Examen du budget prévisionnel de l'IEP, de la FNSP et de l'OFCE pour l'année 2015, <i>en présence des représentants étudiants du conseil de direction de l'IEP</i>	20
VI.	Vote des résolutions relatives au budget 2015, droits de scolarité et tarifs aux usagers	33
VII.	Informations et questions diverses	38

=====

MEMBRES PRESENTS

Anita BELDIMAN-MOORE, Aurélien BRUNEL, Jean-Claude CASANOVA, François CHEREQUE, Martial CRON, Olivier DUHAMEL, Florence FAUCHER, Jean-Paul FITOUSSI, Hélène GISSEROT, Marc GUILLAUME, Serge HURTIG, Pascale LECLERCQ, Marie-Christine LEPETIT, Nathalie LOISEAU, Louis MARROU, Frédéric MION, Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOUEAU, Louis SCHWEITZER, Etienne WASMER.

MEMBRES ABSENTS

Patrice BOURDELAIS, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Henri de CASTRIES, Jean-François CIRELLI, Marion GUILLOU, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Pascal LAMY, Catherine MAYEUR-JAOUEN, Philippe NEAU-LEDUC, Antoine ROGER, Jean-Marc SAUVE, Philippe TERNEYRE, Jean-Claude TRICHET.

REPRESENTANTS ETUDIANTS

Cyprien ASTIER (UNEF), Solène DELUSSEAU-JELODIN (UNEF), Enora NAOUR (UNEF), Kevin SCHMIDTKE (UNI-MET) ; Absente : Manon RABANE (UNEF) *a donné procuration à S. Delusseau-Jelodin.*

Assistaient à la réunion :

Charline AVENEL, Secrétaire générale ; Michel GARDETTE, Directeur de l'information scientifique ; François LAMY, Commissaire aux comptes ; Yves RICHARD, Chargé de mission ; Pierre-Yves SUARD, Directeur financier.

PROCES VERBAL

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

M. le PRÉSIDENT.- Merci de votre présence. Ne pourront pas participer à nos travaux M. Patrice Bourdelais ; Mme Carrère d'Encausse a donné procuration à Mme Renouard ; M. Henri de Castries qui m'a donné procuration ; M. Cirelli a donné procuration à M. Pébereau ; Mme Guillou a donné procuration à M. Schweitzer ; M. Marc Ladreit de Lacharrière a donné procuration à Mme Lepetit ; M. Pascal Lamy ; Mme Mayeur-Jaouen a donné procuration à Mme Faucher ; M. Neau-Leduc ; M. Roger ; M. Sauvé qui m'a donné procuration ; M. Terneyre a donné procuration à M. Wasmer et M. Trichet a donné procuration à M. Pébereau.

Nous avons plusieurs points à l'ordre du jour.

I. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DU 21 OCTOBRE 2014

M. le PRÉSIDENT.- Je vous propose de ne pas adopter le procès-verbal car il y a eu des modifications qui sont intervenues tardivement et que les auteurs n'ont pas pu revoir. Nous l'adopterons la prochaine fois.

II. PROJET DE RESOLUTION RELATIF A LA REMUNERATION DE L'ADMINISTRATEUR DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES ET DU DIRECTEUR DE L'INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS

M. le PRÉSIDENT.- La résolution reprend très exactement les propos des résolutions de l'an dernier. Il n'y a pas de modification.

(Monsieur Mion quitte la salle.)

M. le PRÉSIDENT.- Y a-t-il des observations ?

M. FITOUSSI.- Il me semble que la rémunération globale est un peu faible. L'an dernier, si nous avons choisi une rémunération qui ne dépasse pas les 200 000 €, c'était sous l'émotion du rapport de la Cour des comptes. Je ne veux pas dire par là qu'il faille exagérer, mais la stagnation après une année d'exercice me semble une mesure un peu dure.

M. le PRÉSIDENT.- La commission des rémunérations a examiné cette proposition et envisagé toutes les possibilités. Nous sommes dans une grande période de restrictions budgétaires et de stabilité des rémunérations. Nous croyons, je crois, qu'il est logique et sain que l'administrateur donne l'exemple de la stabilité pour sa propre rémunération. Notre conclusion a été que, puisque notre administrateur souhaite qu'il en soit ainsi, il est difficile d'aller au-delà de ses souhaits.

M. PÉBEREAU.- Vous parlez d'une période de restrictions sur les rémunérations. Comme nous l'avons déjà relevé, ce n'est pas tout à fait le terme. Mais c'est une question de formulation.

M. DUHAMEL.- Au moment où des étudiants pestent de façon rituelle sur l'augmentation des droits de scolarité, il ne serait pas particulièrement subtil d'augmenter sans raison impérieuse la

rémunération du directeur.

Mme LOISEAU.- Nous sommes nombreux à avoir bloqué nos rémunérations. Cela ne serait pas rendre service à notre administrateur et directeur d'aller à l'encontre de son souhait.

Résolution

« Le conseil d'administration, vu le décret du 28 mars 2013 portant nomination du directeur de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP de Paris) par le Président de la République, vu l'arrêté du 28 mars 2013 portant nomination de l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP) par la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche et vu l'article L.758-1 du code de l'éducation au titre duquel la gestion administrative et financière de l'IEP de Paris est confiée à la FNSP, fixe les conditions suivantes pour l'exercice des fonctions de directeur de l'IEP de Paris et d'administrateur de la FNSP par M. Frédéric MION, maître des requêtes au Conseil d'Etat :

Date de prise de fonction : vendredi 29 mars 2013

Situation administrative : fonctionnaire en détachement auprès de la FNSP

Pendant la durée de son détachement, M. Frédéric MION conservera dans son corps d'origine ses droits à l'avancement et à la retraite, sous réserve de supporter la retenue légale pour pensions civiles.

Rémunération : *Année 2015*

Directeur de l'IEP de Paris	130 000 euros bruts / an
Administrateur de la FNSP	70 000 euros bruts / an

M. Frédéric MION, en tant que dirigeant de la FNSP, pourrait percevoir, sous le contrôle du conseil d'administration, une part variable annuelle. M. Frédéric Mion n'en percevra pas en 2015. »

M. le PRÉSIDENT.- Je mets aux voix cette résolution.

Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

☞ Cette résolution est adoptée à l'unanimité par les membres présents ou représentés.

(Monsieur Mion reprend place).

III. RESOLUTION RELATIVE AU REFINANCEMENT DE L'EMPRUNT DEXIA

M. SUARD.- Les discussions entretenues avec la banque Dexia depuis fin 2013 ont donné lieu à des propositions successives de refinancement pour Sciences Po. Celles-ci visaient à mettre fin au risque constitué par l'un des prêts qui a servi à l'acquisition du 13 rue de l'Université, à savoir la tranche de 15 millions qui comportait un taux particulièrement favorable de 3,41 %. Mais, pour le cas où les courbes des taux à long terme et à court terme viendraient à se croiser, un taux beaucoup plus défavorable à l'institution se déclencherait, et comme l'étude réalisée à la demande de la commission des finances l'a montrée, si cet emprunt avait existé à l'époque des principales crises de taux, la majoration

aurait pu atteindre 8 à 10 % par rapport à ce taux normal de 3,41 %. Le risque dont on parle court de la période actuelle jusqu'à l'année 2027. L'échéance actuelle du prêt est en 2037.

Les négociations avec la banque Dexia ont amené à une proposition concrète de refinancement définitif de ce prêt d'un montant résiduel de 13 millions d'euros et d'une durée résiduelle de vingt-trois ans. La proposition finale de la banque est de refinancer à un taux fixe de 4 %. La discussion continue sur la durée résiduelle, puisque la banque a assorti sa proposition d'un relatif allongement par rapport à la durée de vingt-trois ans. Au départ, elle nous a proposé trente ans ; sa dernière proposition écrite fait état d'une durée de vingt-huit ans, soit cinq ans de plus, nécessitant de payer des flux d'amortissements et d'intérêts par rapport à la situation contractuelle actuelle.

Pour Sciences Po, ce nouveau prêt à 4 % sur 28 ans coûterait 520 k€ de plus par rapport à une hypothèse d'activation de taux majoré d'ici 2027, et de 1060 k€ au total s'il n'y a pas d'activation de ce risque sur la période. A noter que le contrat actuel à 3,14 % coûte 1,4 M€ de plus que ce que coûterait l'accès normal pour une institution comme Sciences Po à un endettement similaire.

M. FITOUSSI.- En valeur actuelle ?

M. SUARD.- Absolument. A la demande de la commission des finances, nous avons consulté la banque qui nous avait proposé un autre dispositif de couverture, à savoir BNP Paribas. Celle-ci a actualisé sa proposition de l'an dernier et nous donne un taux de 4,48 % pour les mêmes conditions de refinancement. Nous nous fondons sur l'analyse réalisée par le cabinet Klopfer - qui a accompagné Sciences Po dans sa négociation avec Dexia depuis dix-huit mois - pour considérer que le taux de 4 % qui nous est proposé est relativement acceptable. Certes, il est supérieur au marché, mais il représente une sécurisation définitive de la position de Sciences Po. En revanche, la banque qui a, pour l'instant misé sa proposition à vingt-huit ans, ne nous semble pas avoir fait tout le chemin.

En accord avec la commission des finances, nous proposons donc de valider une résolution qui donnerait à l'administrateur de la FNSP le droit de souscrire un nouveau prêt, pour autant que la durée en soit limitée à vingt-cinq ans.

M. FITOUSSI.- Et le taux à 4 %.

M. SUARD.- Tout à fait.

M. FITOUSSI.- N'est-il pas possible de faire appel à d'autres banques ?

M. SUARD.- Nous avons consulté un certain nombre d'établissements mais, étant donné la spécificité de ce produit de financement, nous n'avons pas eu de succès dans les négociations, aussi bien avec le CIC qu'avec la Société Générale. La BNP Paribas nous avait proposé un produit de taux qui était une couverture ; nous serions payés à un taux fixe de 4,48 % sur la durée du prêt, et eux auraient pris le risque éventuel d'un déclenchement. Je précise que ce risque de déclenchement a un peu reculé en fonction de l'évolution récente des marchés. Il était prévu aux alentours de 2019 ; notre cabinet et l'ensemble du marché que nous avons consulté considèrent qu'aujourd'hui, ce risque d'inversion des taux ne se déclenche qu'en 2022. Néanmoins, ce risque subsiste et il paraît répondre à la demande, notamment de la Cour des comptes, de proposer un mécanisme de sécurisation de notre endettement.

Mme AVENEL.- Hier, nous avons revu les personnes de BNP Paribas qui nous disent que l'offre de Dexia est relativement intéressante et qu'elles ne savent pas et ne sauront pas faire une meilleure proposition. Et que, compte tenu du niveau des taux actuels et du moment où le risque d'activation peut se produire, nous pourrions encore attendre pour probablement négocier encore mieux, mais qu'à ce niveau, l'achat de la tranquillité est néanmoins satisfaisant.

M. WASMER.- Dans le projet de résolution, il est mentionné trente ans. La proposition est

donc de ramener ces trente ans à vingt-cinq ans ?

M. SUARD.- Dans le projet de résolution, on indique qu'au départ, les discussions avec la banque étaient sur une durée exprimée de trente ans et qu'aujourd'hui, nous calculons que la durée acceptable pour l'institution serait de vingt-cinq ans. Par rapport à la durée résiduelle actuelle de vingt-trois ans, chaque année supplémentaire ajoute 30 000 € actuariels en totalité de surcoût.

M. WASMER.- Le coût estimé à 330 000 € serait donc réduit de 30 000 € par an, soit 150 000 € de moins ?

M. SUARD.- Tout à fait : réduire la durée d'un nouveau prêt de 30 à 25 ans coûterait actuariellement 150k€ de moins.

M. PÉBEREAU.- La raison qui conduit à s'interroger sur ce prêt, c'est le taux d'intérêt prévu par le contrat qui figure en première page du document et qui en fait un prêt toxique. Ce n'est pas évident pour un lecteur non spécialisé. Nous en avons fait l'expérience. C'est sans doute ce qui explique qu'il a été contracté. La formule «4,95 % moins 5 fois une différence» donne l'impression à un tel lecteur que le taux du prêt est plafonné à 4,95 %. Tel n'est malheureusement pas le cas. Le «moins quelque chose» s'ouvre sur une parenthèse où il y a un autre «moins» qui s'applique au taux à un an. Or, «moins par moins», cela fait plus. Dans l'hypothèse où le taux à un an dépasse le taux à trente ans, le taux du prêt passe au-dessus de 4,95 %. Intuitivement, cela peut sembler impossible car le taux à long terme est normalement supérieur au taux à court terme. Et pourtant, comme le montre la courbe présentée au-dessous, en cas de crise, le taux à un an (qui est la courbe en bleu) peut passer au-dessus du taux à trente ans. Cela peut être le cas lorsque les banques centrales le décident, par exemple pour lutter contre l'inflation ou pour influencer les taux de change, ou pour toute autre raison. Cela s'est produit deux fois dans l'histoire récente d'après le rapport qui nous est présenté : une fois au début des années 1990 et une fois en 2008. Cela s'était aussi produit, si mes souvenirs sont bons, à la fin des années 1970.

Nous sommes plutôt dans une période d'incertitude sur les politiques monétaires qui seront conduites dans les prochaines années. On ne peut donc exclure que les taux à court terme dépassent les taux à long terme pendant une période suffisante pour faire appliquer le taux de la formule. Voilà pourquoi cet emprunt peut être toxique. J'ajouterai qu'il pourrait être très toxique si cette formule venait à jouer puisque l'écart entre les deux taux est multiplié par cinq. Par exemple, si l'écart entre les deux taux devenait négatif de 0,20, cinq fois 0,20 font un point, ce qui signifie que le taux d'intérêt à payer passerait à 5,95 %. Si l'écart devenait négatif d'un point, cela ferait 5 points de plus, et le taux d'intérêt passerait à 9,95 %. Bien sûr la probabilité d'une telle situation est faible. Mais le prêt pourrait être vraiment toxique.

La consultation d'autres banques sur les conditions de substitution à Sciences Po pour la prise en charge de ce prêt a permis de confirmer l'existence d'un problème puisqu'aucune réponse n'a pu être jugée satisfaisante. Les banques concurrentes n'ont pas proposé de taux inférieurs à ceux dont la direction financière discute avec le prêteur. Telle est la situation.

(Arrivée de Mme Gisserot)

Sur le fond, il semble à la commission des finances qu'il n'est pas de la vocation de Sciences Po de prendre ce type de risque. Non pas parce qu'il est très probable qu'il va se réaliser. Personne ne peut le savoir. Mais parce qu'il est possible qu'il se réalise. Pourquoi un établissement d'enseignement et de recherche comme le nôtre prendrait-il un tel risque ?

Ce que nous ne savons pas précisément, c'est à quel taux nous aurions pu emprunter à l'époque si nous avions réalisé tout notre financement à taux fixe. Nous aurions peut-être obtenu un taux d'intérêt inférieur à celui qui nous est proposé aujourd'hui. Dexia était le plus grand spécialiste de ce type

de prêt. Il y en avait d'autres. Mais plusieurs banques se refusaient à proposer de tels prêts à l'époque.

M. DUHAMEL.- À part pour les personnes ignorant que « moins par moins » fait plus, était-ce une erreur de souscrire à un emprunt de ce type ? Si oui, pourquoi a-t-elle été commise ? Si non, pourquoi ce qui s'avère être une erreur flagrante n'en était pas une lorsqu'on l'a faite ?

M. le PRÉSIDENT.- Ni Michel Pébereau ni moi n'étions en fonction à cette époque. Je ne sais pas ce qui s'est passé, mais nous avons été conseillés par une société filiale de la Caisse des dépôts et consignations et Richard Descoings avait adopté le point de vue que nous recommandait cette filiale de la CDC.

Mme AVENEL.- En ayant recherché ces éléments pour la partie assignation du dossier, nous comprenons aujourd'hui que nous n'avons pas été suffisamment mis en garde par la filiale ICADE de la Caisse des dépôts qui nous accompagnait sur le risque de toxicité du produit.

M. PÉBEREAU.- C'est un sujet que j'ai étudié depuis le rapport de la Cour des comptes. Au moment de la diffusion du rapport, la presse m'avait attribué une responsabilité dans l'existence de ce prêt, ce que ne faisait pas le rapport. La direction avait alors indiqué que je n'en avais aucune. Elle avait précisé que je ne faisais pas partie de la commission des finances, et que je n'étais pas présent à la séance du conseil d'administration qui a pris la décision de contracter ce prêt. Cette mise au point n'a pas été reprise par la presse. J'ai étudié le dossier depuis lors, à la demande de notre président, et je lui ai adressé une note détaillée à la suite de cette étude. D'après le dossier, Richard Descoings avait pris à l'époque la précaution d'interroger un conseil extérieur avant de décider. Ce type de prêt était à la mode ; il a séduit certaines collectivités territoriales. Et pourtant, plusieurs grandes banques n'en proposaient pas, ce qui aurait pu conduire à la prudence. Richard Descoings a pris la précaution de demander l'avis d'un spécialiste – une filiale de la CDC -. Celle-ci a bien mentionné l'existence du risque, mais dans des conditions qui ne déclenchaient pas l'inquiétude d'un lecteur profane.

Mme BELDIMAN-MOORE.- Lors des délibérations du conseil d'administration sur l'opportunité de prendre ce prêt - je n'y étais pas, j'étais suppléante du représentant de la bibliothèque - beaucoup de personnes avaient considéré que Dexia était un établissement de grande renommée en qui on pouvait avoir pleinement confiance. D'ailleurs, seules deux personnes s'étaient abstenues lors de ce vote : le représentant de la bibliothèque et, je crois, un représentant des étudiants.

M. le PRÉSIDENT.- Bien que l'analyse du risque et de l'incertitude ou la théorie des probabilités sont des grandes gloires de la pensée française, l'appréhension du risque était moins répandue il y a quelques années qu'aujourd'hui.

M. PÉBEREAU.- A posteriori, peut-être constatera-t-on qu'ils avaient raison. La probabilité n'est pas très élevée. La question est : est-ce la vocation de Sciences Po de prendre un risque de cette nature ?

M. le PRÉSIDENT.- Dans une quinzaine d'années, si le risque ne s'établit pas, nos successeurs pourront dire que Richard Descoings et le conseil d'administration de l'époque avaient raison.

M. DUHAMEL.- Et nous, tort de prendre la résolution que nous allons voter.

M. le PRÉSIDENT.- Oui, d'une certaine façon, car cette résolution va entraîner un coût supplémentaire pour la Fondation. Nous éliminons un risque mais nous payons le prix de cette sécurité.

M. PÉBEREAU.- Richard Descoings n'a certainement pas pris seul cette décision. Sa direction financière lui a sans doute recommandé de le faire.

M. le PRÉSIDENT.- Et le conseil de la Caisse des dépôts.

M. PÉBEREAU.- C'est ce qui ressort du dossier.

M. FITOUSSI.- Ma position a toujours été contre les prêts à taux variables. Ce qui m'embarassait dans la délibération, c'était la variabilité du taux. On sait à quoi a conduit la pratique des prêts à taux variables en voyant ce qui s'est passé aux Etats-Unis, les *Subprimes*. Mais le contexte étant radicalement différent à l'époque - c'était avant la crise financière - il y avait donc peu de chance d'imaginer une telle inversion.

M. MION.- Olivier Duhamel a raison de rappeler que ceux qui nous succéderont auront tous les éléments en main pour voir si ce prêt était une bonne ou une mauvaise idée. Les taux constatés à l'issue de l'emprunt tel qu'il avait été souscrit nous renseigneront. Notre responsabilité, bien comprise, c'est de sortir d'une situation de risque, en essayant d'évaluer au plus près le montant et la nature du risque, afin que le surcoût auquel nous nous exposons ne paraisse pas rétrospectivement disproportionné par rapport à ce que nous aurions payé si tout s'était bien passé pendant la durée du prêt. Tout le travail que nous avons mené avec notre conseil a consisté à essayer de quantifier le risque. Aujourd'hui, notre sentiment est que, si nous parvenons à nous entendre avec Dexia sur un refinancement sur vingt-cinq ans au taux mentionné, le surcoût que nous encourons est raisonnable par rapport au risque possible de matérialisation de ce phénomène de croisement des taux courts et des taux longs. C'est la raison pour laquelle nous vous proposons cette résolution, qui nous autoriserait à conclure un nouvel emprunt aux conditions que je viens d'indiquer.

M. FITOUSSI.- C'est tout à fait convenable.

M. le PRÉSIDENT.- D'autant qu'il sera maintenant pleinement à taux fixe et que, grâce à la politique déraisonnable des banques centrales, sait-on si l'on ne connaîtra pas de fortes inflations dans les périodes lointaines !

M. DUHAMEL.- Si le déterminant du vote doit être le risque de comportement irrationnel soit de la part des banques centrales, soit de la part des marchés, il faut absolument voter ce système.

M. le PRÉSIDENT.- Maintenant, il est pleinement à taux fixe. Le seul risque serait une très forte déflation.

M. GUILLAUME.- Je déduis de la présentation que, finalement, notre prêt est l'un des rares qui soit hors du champ de la validation législative adoptée à la fin de l'année dernière pour que l'ensemble des collectivités territoriales puissent bénéficier d'une renégociation de leurs prêts. Cela pose une petite question. Du fait qu'une des contreparties avait une moindre validation, les prêteurs ne se retournaient pas vers les conseillers. Je ne sais pas quel était l'état du document, mais dès lors qu'il n'y a pas de validation, pour qu'il n'y ait pas rupture du principe d'égalité dans la loi de validation, une des conditions était que tous ceux qui avaient contracté des prêts non compris dans le champ pouvaient se retourner contre les conseils. Cela dépend de l'ambiguïté qui figurait dans le document qui nous était donné, non pas seulement par Dexia, mais par la filiale de la Caisse des dépôts qui nous a conseillé.

M. MION.- Sous le contrôle de Pierre-Yves Suard et de notre directrice juridique, nous avons regardé très précisément les échanges de correspondance entre ICADE et nous et, bien sûr, le prêt lui-même, pour voir s'il y avait à se retourner contre Dexia. Un contentieux contre ICADE est extrêmement compliqué. En revanche, c'est contre Dexia que nous nous sommes retournés et c'est elle que nous avons assignée. Le contentieux garde un fondement aujourd'hui dès lors que la loi de validation ne nous concerne pas, puisqu'elle ne concerne que les personnes morales de droit public. Pour autant, les chances de succès de cette procédure sont limitées selon nos avocats. Néanmoins, le désistement a une petite valeur ; c'est un des éléments que nous mettons en balance pour finir la négociation dans les

conditions que nous avons dites.

M. PÉBEREAU.- Je partage le sentiment de M. Guillaume. La direction a examiné les diverses options qui s'offrent à nous. Le conseil qui nous a été donné à l'époque - et qui a été suivi par la direction de l'Institut - était de réduire le montant de ce prêt. La direction financière envisageait d'emprunter 25 millions. On ne lui a pas indiqué : « *C'est très dangereux de faire cela* », on lui a conseillé de réduire le montant : « *emprunté à ces conditions à 15 millions* ». Pour ma part, je regrette que l'avis donné n'ait pas été plus explicite sur les risques de ce prêt... Mais il n'est pas évident de démontrer que l'analyse présentée n'était pas suffisamment explicite pour un lecteur non averti. Au demeurant, notre direction financière a une relation à long terme avec la Caisse des dépôts. Mettre en cause sa filiale, sans certitude de succès, n'est pas vraiment une bonne idée. Je le répète, pour un directeur qui n'était pas un financier, il est assez normal qu'il ait suivi l'avis d'un conseil extérieur qui disait : « *Soyez prudent, ne prenez que 15 millions au lieu de 25* ». C'est la recommandation qu'il a reçue de ce conseil.

M. le PRÉSIDENT.- Y a-t-il d'autres observations ?

Mme LEPETIT.- Je ne suis pas très sûre de comprendre ce qui se passe sur le contentieux en cours. Prévoyez-vous un désistement ou conservez-vous la procédure ?

M. MION.- Si nous concluons ce refinancement, nous nous désisterons.

M. le PRÉSIDENT.- Il reste une légère marge de négociation. Nous reviendrons vraisemblablement devant vous pour l'accord définitif. Ce qui vous est proposé, c'est la marge de négociation ; nous obtiendrons peut-être mieux.

M. FITOUSSI.- Pour l'instant, c'est vingt-huit ans.

M. le PRÉSIDENT.- Oui, et nous souhaitons obtenir vingt-cinq ans.

M. SUARD.- En fonction des conditions de marché, Dexia nous a demandé que le conseil puisse autoriser par avance la mise en place du nouveau contrat que nous venons d'évoquer. Ces conditions de marché impliquent bien souvent une décision rapide ; il est donc important que l'administrateur puisse avoir cette possibilité, si vous l'accordez.

M. le PRÉSIDENT.- S'il n'y a pas d'autres interventions, vous avez le texte de la résolution sous les yeux, elle porte le n° 8.

Résolution n° 8

« Le conseil d'administration a été informé par Monsieur Frédéric Mion, Administrateur de la FNSP, que les négociations menées avec Dexia depuis la fin 2013, à propos du prêt "MIN258069EUR" au capital restant dû de 13 161 766,28 euros et à échéance du 01/11/2037 (ci-après le "Contrat de Prêt" ou le "Prêt"), et ce en parallèle d'une action contentieuse conservatoire, ont abouti à des propositions de refinancement formulées par cet établissement bancaire. Au regard de l'analyse réalisée par la FNSP et son conseil financier, le cabinet MICHEL KLOPFER, les principales conditions financières dudit refinancement qui pourront être formellement acceptées par l'institution peuvent être résumées de la manière suivante :

- remboursement anticipé du prêt devant intervenir dans une période maximale de trois mois à compter de la signature de la documentation relative à cet accord (i.e. le « Nouveau Prêt » et le « Protocole Transactionnel » tel que définis ci-après) ;
- refinancement du prêt sous la forme d'un prêt au taux fixe de 4,00 %, d'un montant de 13 161 766,28 euros, pour une durée de vingt-cinq ans (ci-après le « Nouveau Prêt ») ;

- aucune indemnité de remboursement complémentaire à verser par la FNSP au bénéfice de Dexia au titre du contrat de prêt ;
- amortissement du Nouveau Prêt au taux progressif de 5 %.

Les évaluations réalisées par le cabinet Michel Klopfer depuis le début de cette négociation, indiquent que le surcoût global du Nouveau Prêt comparé à la date du 25 novembre 2014 au coût estimé d'une « activation » du taux du prêt, supposée intervenir entre 2023 et 2027, s'élèverait à 520.000 euros. Ceci, ainsi que les conclusions de la note sur Dexia, communiquée au présent conseil, permet de considérer que la proposition à recevoir de l'établissement, formulée dans les conditions résumées ci-dessus, permet de conforter la gestion de l'endettement de la FNSP, notamment au regard des recommandations de la Cour des comptes visant à trouver une issue sécurisée au contrat de prêt.

Dès lors, le conseil d'administration autorise Monsieur Frédéric Mion à signer, dès réception de la documentation finalisée entre conseils juridiques, le contrat du Nouveau Prêt et le protocole d'accord y afférent, permettant le règlement définitif amiable de ce dossier et emportant dès lors désistement à l'instance en cours (ci-après le « Protocole Transactionnel »). L'ensemble de ces documents sera communiqué au conseil pour information après signature par les parties. »

M. le PRÉSIDENT.- Qui est contre ? Qui s'abstient ?

☞ ***Cette résolution est adoptée à l'unanimité par les membres présents ou représentés.***

IV. PRESENTATION DU MODELE ECONOMIQUE DE SCIENCES Po 2014-2018

M. MION.- Je vais essayer d'être aussi clair et rapide que possible dans le temps qui nous est imparti. Nous avons eu l'occasion de présenter devant ce conseil les travaux que nous avons menés pour définir les orientations stratégiques de notre établissement à l'horizon du 150^{ème} anniversaire de Sciences Po, c'est-à-dire l'année 2022.

Ce document d'orientations stratégiques s'articule autour de 3 priorités :

- conforter la place de Sciences Po au nombre des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de premier rang au niveau mondial ;
- renforcer les liens entre Sciences Po et les mondes professionnels pour favoriser toujours plus l'insertion professionnelle de nos étudiants ;
- demeurer un acteur pionnier en matière de responsabilité sociale.

Parallèlement à ces travaux, que nous avons largement partagés avec l'ensemble des communautés qui composent notre maison, nous avons travaillé à deux chantiers d'égale importance pour définir les conditions de mise en œuvre des ambitions que j'ai rappelées :

- . un chantier relatif à l'organisation de Sciences Po, qui n'a pas atteint sa conclusion et qui se poursuit ;
- . un autre, qui fait l'objet de la présente présentation, sur le modèle économique de Sciences Po, c'est-à-dire sur les fondamentaux de notre établissement en matière financière et les perspectives qui lui sont ouvertes au cours des années qui viennent.

Quels sont les enjeux qui sont devant nous ?

Il faut faire un rapide retour sur les années écoulées. Si nous remontons à l'année 2000, ce

rapide retour nous permet de constater que nous avons connu un très fort développement qui s'est traduit par une augmentation de notre budget, qui a augmenté de quelque 180 % entre 2000 et 2013 et qui a continué de croître de manière très significative entre 2008 et 2013 puisque la croissance a encore atteint près de 50 % sur cette dernière période. Ce développement de notre institution a été rendu possible par une diversification très remarquable des ressources de notre établissement - ce qui fait de Sciences Po un modèle original dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche - avec, aujourd'hui, un peu moins de la moitié de nos ressources qui sont issues de la subvention et un peu plus de la moitié qui nous viennent de nos ressources propres.

Que s'est-il passé au cours de cette période ?

Les moyens que l'État nous a attribués ont crû quasi continûment, sauf en fin de période, mais leur part relative dans les ressources totales de Sciences Po a diminué. Le produit des droits de scolarité a été le moteur le plus significatif de la croissance. Il a été poussé, bien sûr par l'instauration d'un système de droits différenciés au milieu de la décennie 2000, mais également par l'augmentation du nombre d'étudiants et par l'augmentation progressive des étudiants soumis à ce nouveau barème.

Parallèlement, les autres ressources propres de l'établissement ont crû, qu'il s'agisse du financement de la recherche sur projets, qu'il s'agisse aussi des partenariats nombreux et divers avec les entreprises ou du mécénat, mais encore du financement issu de partenaires qui, jusque-là, n'avaient que peu contribué à la vie de Sciences Po, en particulier les collectivités territoriales.

(Arrivée de M. Marrou)

Au fil de ces quatorze ou quinze années, Sciences Po a déjà opéré une première transformation importante de son modèle économique, une forme de révolution qui nous singularise dans le paysage français de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les moyens substantiels supplémentaires dégagés ont été essentiellement utilisés pour investir dans le capital humain de notre maison. Dans un établissement qui se spécialise dans les sciences sociales comme le nôtre, il était légitime qu'une partie significative des investissements rendus possibles soit réalisée dans la constitution d'une communauté académique de premier plan. Le second grand poste de dépenses auquel une partie de ces ressources a été affecté, c'est le système d'aide sociale particulièrement généreux mis en place en faveur de nos étudiants.

Je tiens à insister sur le fait que la croissance des ressources, très remarquable, réalisée au cours des quatorze ou quinze années écoulées a permis cette croissance, sans mettre à mal les équilibres économiques de la maison. Ce modèle était donc à tous égards vertueux.

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à une situation qui a évolué significativement. C'est l'enjeu du travail que nous avons mené. Sciences Po a atteint une forme de palier dans sa croissance, car le poumon qu'ont constitué les droits de scolarité pour notre maison commence un peu à s'affaiblir. Nous n'avons plus de croissance significative du nombre effectif d'étudiants. Nous le verrons dans le budget, il y a encore une croissance du produit des droits de scolarité, mais le ressort et la dynamique s'affaiblissent. Nous savons que les contraintes sur les finances publiques et locales sont aujourd'hui très fortes. Nous savons également qu'une ressource jusque-là relativement dynamique, la taxe d'apprentissage, se voit mise en péril par les modifications législatives adoptées l'année passée. Nous savons que l'activité de formation continue, qui est un moteur très significatif de l'activité d'établissements comparables au nôtre, reste pour nous aujourd'hui relativement peu ou trop peu développée.

Alors que, sur les ressources, nous avons un certain nombre de points d'interrogation, nos dépenses demeurent structurellement très dynamiques et continuent de croître à un rythme assez élevé.

Sur la période 2008-2013 : +8 % en moyenne pour nos dépenses de fonctionnement ; environ +7 à 8 % pour la masse salariale ; plus de 10 % pour un poste comme les locaux. Il nous faut donc travailler à concevoir les bases nouvelles qui nous permettront de financer notre pérennité et les principaux objectifs que nous nous sommes assignés dans le cadre du travail stratégique que nous avons mené. Je ne m'arrêterai pas sur la méthode d'analyse que nous avons utilisée. Je propose que nous revenions de manière plus détaillée sur les ressources qui, aujourd'hui, sont à l'œuvre à Sciences Po.

J'ai parlé de la diversification : 67 % de nos ressources étaient d'origine publique en 2005, contre 55 % en 2012. Cette part continue de diminuer. Cette part de 55 % inclut toutes les natures de ressources publiques État - y compris les traitements directement versés par l'État aux fonctionnaires sont qui en poste à Sciences Po - mais également collectivités territoriales. Les droits de scolarité représentaient 12,5 % en 2005 contre 28 % en 2012 ; on voit bien qu'ils ont été un moteur très, très important. Des ressources comme celles de la formation continue sont demeurées insuffisamment développées. Le chiffre d'affaires et la marge se sont améliorés, mais ils sont restés relativement bas, surtout si nous nous comparons à d'autres écoles qui ont fait de la formation continue leur fer de lance. Je ne parle même pas de l'INSEAD, qui atteint un chiffre d'affaires de l'ordre de 129 M€/an, car c'est qu'un établissement exclusivement de formation continue qui s'adresse à un public très différent du nôtre, mais un établissement comme HEC réalise 60 M€/an en formation continue, c'est 45 % de son budget, et pour l'ESSEC c'est 22 M€/an soit 25 % de son budget. Sciences Po, avec une histoire et des atouts différents, nous avons quand même des capacités de progression significatives en la matière.

De même, nous restons sans doute en deçà de ce que nous sommes capables de faire en matière de levée de fonds. Aujourd'hui, 7 % de nos ressources sont d'origine privée. Qu'il s'agisse de mécénat provenant de particuliers ou des partenariats avec des entreprises et des institutionnels ; nous sommes à un niveau assez nettement inférieur à celui des grandes écoles de commerce et nous ne nous situons pas à un niveau si élevé par rapport à des universités sélectives comme Dauphine.

S'agissant des dépenses, le poste qui nous intéresse le plus, en tout cas qui est incontournable dans la réflexion sur le modèle économique, c'est notre masse salariale. Entre 2012 et 2013, elle a continué de croître de manière importante : 10 %. Entre 2009 et 2013, la croissance moyenne a été de 8 %. Si ce poste doit appeler notre attention plus particulièrement, d'autres postes ont des coûts importants, notamment le fonctionnement et les locaux. Sur la base de ce constat réalisé de manière plus fine que ce que je viens d'indiquer, le travail a consisté à essayer de bâtir un scénario de base au fil de l'eau visant à prolonger les tendances que nous observons actuellement, afin de voir à quelle situation cela nous conduirait. L'idée est bien celle d'une continuité par rapport à l'existant, d'une prolongation des tendances actuelles aussi bien pour les ressources que pour les dépenses.

Le résultat, c'est une courbe des dépenses qui, dès l'année 2015, croise celle des ressources, avec un écart qui va croissant au cours de la période. C'est ce qui se passerait si nous ne faisons rien. Si nous ne prenons pas très sérieusement en main cette question du modèle économique et si nous n'avions pas commencé ce travail très substantiel et très important, alors, à la fin de la décennie 2010, nous arriverions à un déficit cumulé extrêmement significatif. D'où l'importance du travail qui s'est poursuivi, qui a consisté à essayer de décrire les conditions d'obtention d'une croissance raisonnée de nos dépenses, qui soit proportionnée à ce que nous sommes en mesure d'obtenir en matière de ressources, donc deux courbes qui se suivent en termes d'inclinaison, la courbe des ressources demeurant supérieure à celle des dépenses.

Nous avons mené ce travail en temps opportun. Il est temps d'agir pour éviter que la

trajectoire que j'évoquais ne se concrétise.

Mme AVENEL.- Concernant la formation et la recherche, nous avons questionné l'ensemble de notre activité, les coûts et l'autofinancement de chacune d'entre elles.

Concernant la proportion de nos activités en termes de dépenses : 87 millions (soit 60 %) sont dédiés à la formation et 46 millions (soit 30 %) à la recherche. Au sein des activités pédagogiques, 34 millions sont consacrés au collège universitaire, les Master et les écoles représentant 36 millions. C'est important, car cela nous permet ensuite de savoir prioriser les grandes masses de dépenses et l'analyse des coûts afférente.

Nous avons procédé à diverses analyses, que l'on ne va pas passer en détail, mais qui sont vraiment très utiles aujourd'hui pour nous et qui nous permettent de piloter beaucoup mieux nos activités. Quelques exemples : une analyse comparative du coût par étudiant sur les différents campus. Le coût varie de 6 300 € à Paris à 18 900 € à Menton. Plusieurs raisons expliquent ces écarts de coûts : l'impact du personnel administratif selon les endroits et le poids des bourses.

M. FITOUSSI.- Peut-on avoir une idée de ce qu'inclut le coût indirect ?

Mme AVENEL.- Le coût indirect dépend des frais de supports qui ne sont pas directement liés à la dépense pédagogique, et qui sont donc répartis au prorata des éléments de notre comptabilité analytique, également de frais centraux qui eux-mêmes sont re-répartis.

Les différences de coûts sont liées :

- . à l'impact du personnel ;
- . au poids des bourses selon la sociologie des étudiants ;
- . à l'éloignement géographique ; Menton est loin et nous envoyons des enseignants en avion, ce qui coûte beaucoup plus cher que d'aller à Nancy ;
- . au versement d'un loyer à Menton alors que, partout ailleurs, les collectivités locales ont mis à disposition des surfaces ;
- . à l'effet volume, donc le nombre d'étudiants. A Paris, nos coûts sont moins importants, puisque le nombre d'étudiants est beaucoup plus élevé. Il n'y a donc pas de modèle. L'important est de confronter ces coûts à l'autofinancement de chaque campus. Nous l'avons fait sur ce sujet comme, par exemple, sur l'analyse de nos Masters. Nous voyons là aussi une grande hétérogénéité et des écarts provenant des droits moyens et des recettes des usagers qui sont différents d'un campus à l'autre ; là aussi, c'est lié à la sociologie des étudiants.

M. MION.- S'il y a une idée générale à retenir c'est que, bien sûr, les campus en région coûtent par étudiant plus cher que le campus de Paris où l'effet d'échelle joue ; la variable déterminante pour faire d'un campus une entité plus ou moins rentable - ou plus ou moins déficitaire - c'est la part que les collectivités territoriales prennent au financement de nos étudiants. D'autres éléments jouent, mais l'investissement que les collectivités réalisent pour soutenir le fonctionnement des campus sur la durée est déterminant pour faire évoluer le coût moyen par étudiant.

M. le PRÉSIDENT.- La subvention des collectivités locales mesure uniquement la subvention effective ? Inclut-elle également l'équivalent d'une location lorsque les locaux sont prêtés ?

Mme AVENEL.- Non. Ils ne sont pas traités comptablement.

M. MION.- On ne compte que les versements qu'elles réalisent.

M. FITOUSSI.- Pourrait-on harmoniser les calculs en essayant d'imputer un loyer, quelle que soit la propriété ou non - ou la subvention ou non - afin de savoir ce que coûte réellement un étudiant dans les différentes localités ?

Mme AVENEL.- Bien sûr.

M. FITOUSSI.- ...je comprends que vous ne l'avez pas fait, ce que vous avez fait est déjà très illustratif.

M. DUHAMEL.- Sur Paris, est-ce pris en compte ?

Mme AVENEL.- Il y a un petit bout d'amortissement qui peut être pris en compte.

M. WASMER.- À Paris, comme cela a été payé, il y a un coût d'opportunité qui n'est pas sur le graphique, qui est que l'on pourrait louer nos locaux. Ce serait bien de l'ajouter dans la présentation, cela permettrait de mieux comparer les campus.

M. PÉBEREAU.- Cet exercice me paraît très utile. Il serait à mon avis nécessaire qu'il prenne en compte les différences en matière de coût de la vie pour l'étudiant. Ce coût est à Paris sans commune mesure avec celui de la plupart de ces villes. L'étudiant parisien a un avantage en termes de coût et de mode de vie qui devrait être pris en compte.

M. le PRÉSIDENT.- L'analyse peut être perfectionnée, mais de toute façon, ces travaux n'appellent pas de décision ?

M. MION.- En effet, c'est un élément de compréhension de nos structures de coûts aujourd'hui.

M. GUILLAUME.- Il n'y a qu'à Reims où la subvention est extrêmement importante par rapport aux autres. Dans les années à venir, l'un de nos problèmes est que les collectivités n'auront pas beaucoup plus d'argent à nous donner.

M. MION.- Tout à fait. Ne nous voilons pas la face, à Reims c'est un phénomène conjoncturel, car les collectivités se sont engagées sur un niveau de financement pluri-annuellement qui est calé sur le nombre d'étudiants que nous aurons au terme de la période. Le montant élevé de subventions est à rapporter à un petit nombre d'étudiants alors que, dans quelques années, on aura atteint des ratios plus proches que ceux des autres campus.

Mme LEPETIT.- Peut-on avoir des indications sur l'évolution dans le temps et sur la façon dont évolue le coût de la fonction support par rapport aux missions pédagogiques ?

Mme AVENEL.- Tout à fait. Ce type de travail est donc intéressant pour nous, parce que c'est une première base - et pas la seule - qui peut nous permettre : d'abord, de discuter avec les collectivités locales, et nous l'avons fait en leur montrant les comparaisons de leur apport entre campus ; ensuite, parce que c'est aussi une aide à la décision et au pilotage de nos coûts ; enfin, parce que cela peut être pour nous un des éléments qui peuvent nous amener à développer ou, au contraire, à remettre en cause une implantation.

Nous avons procédé au même type d'analyse sur les différents Master et écoles. Là aussi, il n'y a pas de modèle unique sur nos coûts par étudiant, où l'on retrouve le coût direct et le coût indirect. Ce coût par étudiant varie fortement d'un programme à l'autre et est directement impacté par le poids des dépenses qui est sous contrôle direct de ces programmes, c'est-à-dire les personnels d'enseignement, les personnels administratifs du programme, les autres frais directs, le volume et le taux de rémunération des heures d'enseignement, et les effectifs par Master. Il y a plusieurs combinaisons possibles. Des coûts par étudiant similaires peuvent révéler des modèles très différents. Par exemple, l'école internationale de Sciences Po (PSIA) a des effectifs très importants, mais des formats pédagogiques avec beaucoup de séminaires, donc plutôt des formats importants de groupes. Néanmoins, ils ont des rémunérations de professeurs plus importantes, mais pour autant, tout cela est bien absorbé par les effectifs qui sont dans ces filières. À l'inverse, la filière « finance et stratégie » a des effectifs importants, des formats

pédagogiques avec beaucoup de conférences - donc des plus petits formats - et des rémunérations de professeurs dans la moyenne. Il n'y a pas de modèle unique, mais là aussi, ce sont des éléments d'analyse pour nous et pour l'avenir qui sont très intéressants et très importants à surveiller pour maîtriser nos coûts de formation et jouer - selon les formations et leurs besoins pédagogiques - sur les inducteurs de coûts.

Nous avons également regardé les autofinancements des différentes formations, qui sont différents de l'un à l'autre. On a, en violet, les coûts variables par étudiant, en rouge, les coûts fixes, en jaune, les droits de scolarité. On regarde comment se situe le niveau des droits de scolarité par rapport à la couverture des coûts variables, des coûts fixes et des coûts totaux. Par exemple, les écoles de droit de journalisme et de communication complètent le produit des droits de scolarité par de la levée de fonds qui leur est propre, ce qui leur permet de couvrir les coûts de façon plus favorable que l'image offerte par le seul produit des droits de scolarité. Également, le Master GRH fait de l'apprentissage et fait plus que couvrir l'intégralité de ses coûts par étudiant. Là aussi, des modèles différents, mais pour nous des enseignements assez importants pour le pilotage de notre activité. Les *slides* qui suivent montrent un ensemble d'éléments que nous avons analysés, comme, par exemple, les modalités pédagogiques et donc les facteurs que sont les petits formats, la rémunération des enseignants.

M. MARROU.- Les entrées dans vos masters et vos écoles sont-elles bien « contrôlées » ?

M. MION.- Oui, tout est sélectif, et les décisions d'admission sont prises centralement. Il n'y a pas de formation procédant à ses propres procédures de recrutement d'étudiants.

M. MARROU.- C'est important pour comprendre si l'on peut jouer sur cette variable-là.

M. DUHAMEL.- Il est quand même flagrant qu'il y a un problème spécifique de l'école de journalisme.

M. MION.- Ce n'est pas un problème. C'est une situation particulière de l'école de journalisme. Compte tenu du fait qu'elle est tenue de n'accueillir que des petits effectifs, puisque la profession à laquelle elle prépare ne peut pas absorber de diplômés en grand nombre chaque année, et qu'elle a des besoins en équipements très spécifiques compte-tenu des matériels qu'il faut mobiliser pour les étudiants auxquels on enseigne des techniques, par exemple du journalisme numérique, il y a structurellement des coûts plus importants pour cette école que pour d'autres.

La question stratégique est : cela a-t-il un sens d'avoir une école de journalisme à Sciences Po ? La réponse est clairement et fermement positive à mes yeux. Je ne pense pas qu'il faille hâtivement déduire de ces schémas que, l'école de journalisme coûtant cher, il faudrait la supprimer.

M. DUHAMEL.- C'est une très bonne défense, mais qui n'implique pas que la question ne puisse pas être posée.

Mme AVENEL.- Par ailleurs, l'école de journalisme est située 117 boulevard Saint-Germain, avec des petites salles de 15 à 16 étudiants, ce qui contraint « le taux de remplissage ». Il suffirait de disposer d'un peu plus de places par salle pour que ces chiffres soient notablement infléchis. Par exemple, le projet d'acquisition du site de l'Artillerie permet de travailler également sur ces éléments de formats de cours un peu plus optimaux que ceux que nous avons aujourd'hui en raison de locaux qui ne sont pas très bien configurés.

Sur la recherche, nous avons principalement regardé la manière dont les centres de recherche peuvent attirer des contrats de recherche ou non, et le poids des dépenses des personnels administratifs, qui sont très variables d'un centre à l'autre et plus ou moins importantes.

Nous avons d'autres analyses détaillées qui nous amènent à penser que, dans les années

qui viennent, pour maîtriser davantage nos dépenses, il nous faudra réfléchir à des possibilités de mutualisation des personnels administratifs qui sont dédiés à chacun de ces centres, et à une évolution de leur organisation. L'Artillerie participe pleinement de la logique d'analyses et de projets qui doit nous amener à rénover le modèle économique. Vous en connaissez les principaux déterminants, notamment le fait que le projet génère des économies importantes des loyers, puisque 87 % de ce que nous devons rembourser par an proviendront de la libération des locaux que nous occuperons. C'est un des éléments nous permettant de faire évoluer notre organisation.

M. MION.- Quels moyens pouvons-nous mettre en œuvre pour stabiliser notre modèle économique et permettre le développement des années à venir ? Il existe des différents leviers que nous pouvons actionner.

Le premier d'entre eux est de mettre en place un mode de fonctionnement qui soit plus économe. En matière de frais de fonctionnement et de frais de structure, nous souhaitons parvenir à une mise sous contrôle très rigoureuse de nos dépenses, avec un objectif de croissance de 1,5 % par an. Cet objectif nous semble accessible pour plusieurs raisons notamment parce que, au cours de l'année écoulée, nous avons pu engranger quelques résultats heureux en matière de renégociation de gros contrats avec des prestataires pour des services divers, par exemple, le marché de propreté, mais également parce que nous avons mis en place une nouvelle politique d'achats qui nous était recommandée par la Cour des comptes, cette dernière estimant que nous devons mettre en place les règles de la commande publique, celles de l'ordonnance de 2005. Cette politique d'achats nouvelle est l'occasion de passer en revue l'ensemble de nos postes de dépenses, et donc de revoir très significativement nos frais de fonctionnement.

M. FITOUSSI.- La croissance est entendue en termes nominaux ?

M. MION.-Tout à fait. Le mode de fonctionnement vertueux de l'institution passe également par une mise sous contrôle de notre masse salariale qui avait augmenté très fortement au cours des années passées. Nous avons l'objectif de passer, en moyenne, à moins de 3 % d'augmentation sur les cinq années à venir, avec un premier palier cette année, mais une diminution dès l'année suivante. C'est un poste très important, qui se compose de choses un peu différentes. Nous avons décidé de stabiliser le nombre des personnels administratifs et techniques de notre institution, et de mettre sous contrôle la progression de la rémunération de tous nos personnels. Nous avons aussi décidé de poursuivre un plan de recrutement de personnels académiques, puisque c'est une des ambitions fortes de notre institution depuis plusieurs années à laquelle nous ne souhaitons pas renoncer dans les années qui viennent.

En matière de politique d'ouverture sociale et de bourses, nous avons là aussi un chantier important. Aujourd'hui, notre système est très étroitement lié au dispositif public, au système des échelons du CROUS. Chaque fois que le Gouvernement prend une mesure tendant à ajouter un échelon ou à rendre plus favorable l'accès à tel ou tel échelon du barème à telle ou telle catégorie d'étudiants, Sciences Po est mécaniquement entraînée dans une dépense supplémentaire. Il nous faut revoir ce dispositif, en rompant avec le caractère automatique de notre investissement aux côtés de l'État. C'est un travail que nous avons à mener au cours des mois qui viennent.

Mme AVENEL.- Les quelques bribes d'analyse que nous vous avons montrées indiquent que nous avons véritablement des marges sur la manière d'envisager notre formation du point de vue économique, sans mettre à mal sa qualité. De ce point de vue, un grand chantier a été lancé au sein de l'institution, qui doit permettre de rationaliser nos coûts sur la formation. Cela passe par l'optimisation du taux d'occupation des formations.

Par exemple :

- . le plafonnement du nombre de crédits que nos étudiants peuvent suivre à un niveau qui reste très élevé et, c'est l'un des gages de qualité de notre formation, mais qui peut être limité de manière à diminuer nos coûts ;
- . faire évoluer nos formats de cours, le nombre d'élèves par cours et par conférence ;
- . faire évoluer la répartition entre enseignements magistraux, séminaires, conférences et ateliers ;
- . faire évoluer la répartition entre périodes de stage et apprentissage ;
- . faire évoluer les modalités pédagogiques en langues qui, pour l'institution, sont de nature à dégager des économies.

Plusieurs éléments peuvent nous permettre de maîtriser l'offre de formation. Par exemple, la proportion de cours qui ont un taux de remplissage inférieur à 60 %, que nous regardons et contrôlons. Cela peut nous amener à revoir nos formats de cours. C'est vrai pour le collège et pour les Masters...

Mme FAUCHER.- ...S'agit-il d'un taux d'occupation des salles ou d'un taux d'occupation par rapport au maximum d'étudiants dans chaque cours ?

Mme LECLERCQ.- Ce n'est pas l'occupation des salles.

M. MION.- C'est par rapport au format d'enseignement, selon que l'on est en conférence de méthode, en cours séminaire, etc.

Mme AVENEL.- Sachant que les salles doivent être adaptées, ce qui n'est pas forcément toujours le cas. De la même manière, les crédits supplémentaires validés par Master et école nous donnent des marges de manœuvre. Au global, 14 % des crédits validés par les étudiants ne sont pas nécessaires à leur diplôme. Nous avons commencé à regarder plus attentivement ces questions.

Enfin, un point important sera le pilotage des effectifs et l'allocation des effectifs entre les différents types de formation. Nous avons notamment le souhait de développer des cycles courts pour de jeunes professionnels que nous pourrions accueillir dans le cadre de l'Artilerie, et qui pourront nous permettre de percevoir des ressources sur un créneau particulièrement porteur aujourd'hui et que nos concurrents ont particulièrement investi.

M. MION.- Sur les effectifs étudiants, l'idée n'est pas de poursuivre une croissance effrénée de nos effectifs. La marge que nous avons est relativement limitée, car directement conditionnée aux espaces dont nous pourrions bénéficier, et, plus largement, à ce que nous estimons être le bon niveau de sélectivité pour un établissement comme le nôtre. C'est donc à la marge que nous pouvons envisager le développement de nos élèves de collège sur certains campus et pas sur d'autres et, en Masters, la possibilité de créer des formations un peu nouvelles, notamment ces Master intensifs en un an.

Si on trace rapidement nos souhaits en matière de recherche, j'ai déjà parlé de notre volonté de continuer à renforcer notre communauté scientifique permanente. Nous avons des marges de progression en termes d'organisation de nos activités de recherche qui, aujourd'hui, sont très éclatées. Nous avons des locaux répartis sur l'ensemble de notre quartier et donc des modes de fonctionnement qui ne sont pas optimaux. Nous avons également des marges de manœuvre en matière de valorisation des activités de la recherche, un champ qui est encore en friche ici, mais comme il l'est assez généralement lorsqu'il s'agit de sciences humaines et sociales.

En matière de ressources, pas de surprise. Dans ce conseil, nous avons déjà eu l'occasion d'entendre la présentation des objectifs de développement de l'activité de la formation continue. Nicolas Pejout était venu présenter ses objectifs, je ne m'y arrête pas. La deuxième grande catégorie de

ressources sur laquelle nous devons travailler, c'est la levée de fonds et les partenariats institutionnels. Pour l'instant, nous nous sommes assignés des objectifs que je qualifierai de prudents, parce que nous savons tous que la période est économiquement compliquée, parce qu'il est difficile d'imaginer ce que seront les comportements des entreprises ou des mécènes individuels au cours de la période. Les objectifs que nous nous fixons sont des objectifs a minima. La levée de fonds doit devenir un élément toujours plus important du financement des projets de Sciences Po. J'ose espérer que notre marge de progression est supérieure à ce que nous nous sommes assigné comme possibilité dans ce plan. L'une des dimensions importantes de ce que nous allons faire, c'est le lancement d'une nouvelle campagne, conçue comme telle, à compter de l'année prochaine. Sciences Po a eu une première campagne de levée de fonds qui a couvert la période 2009-2013. Autour de nos nouveaux objectifs - en particulier du projet de l'Artillerie s'il se concrétise - nous allons bâtir une nouvelle campagne de levée de fonds pour essayer de mobiliser l'ensemble de celles et, de ceux qui sont prêts à contribuer à la vie de notre établissement.

Si l'on raisonne en grandes masses, les efforts sont répartis de manière équilibrée entre la croissance des ressources et l'effort de maîtrise de nos dépenses. Notre objectif est de parvenir à bâtir un nouveau modèle économique qui nous conduise vers les résultats annuels qui, jusqu'à 2019, nous situent à un niveau de résultat cohérent avec les objectifs assignés par notre conseil d'administration, c'est-à-dire qui nous permette de poursuivre le désendettement de notre institution.

L'année 2015 constitue le premier palier de la mise en œuvre de ce projet à cinq ans. Dès 2015, nous n'avons pas la capacité d'actionner tous les leviers que nous venons d'évoquer ; certains d'entre eux ne produiront leurs effets que plus tard. Les réformes structurelles doivent véritablement commencer à porter leurs fruits à partir de 2016. 2019 constituerait la première année de charges sur l'Artillerie. Simplement nous savons que, lorsque l'on bâtit un modèle pluriannuel, nous devons prendre en compte plusieurs risques. Il y a notamment deux postes de ressources sur lesquels nous savons être dans une zone de risque, voire de danger.

Le premier, c'est la dotation globalisée que nous verse l'État. Dans nos travaux, nous avons envisagé une hypothèse de décroissance mesurée de ces dotations. Si l'État devait se trouver dans une situation plus défavorable encore qu'aujourd'hui, on ne peut pas écarter un scénario plus noir. Le second, c'est la formation continue. Nous avons des ambitions de progression importantes, mais nous savons bien que certains facteurs peuvent, hélas, s'interposer entre nous et la réalisation de ces résultats. D'où un scénario financier un peu dégradé, avec deux leviers qui doivent nous permettre de faire face à une situation d'urgence. D'abord, les droits de scolarité. Ensuite la masse salariale et, notamment en renvoyant à quelques-uns des recrutements académiques auxquels nous nous sommes engagés pour la période qui vient. C'est un des éléments sur lesquels nous devons pouvoir agir dans l'urgence, si la situation le réclame.

En conclusion, la mise en œuvre de ce plan de redressement de notre modèle économique a déjà commencé. Concrètement, nous avons mobilisé les différentes équipes dans les différents métiers de notre maison autour des principaux chantiers que nous venons d'énumérer rapidement, pour que chacun de ces chantiers puisse aboutir à des mesures concrètes d'ici à la fin de l'année prochaine, nous permettant de nous engager dans la trajectoire plus vertueuse que nous avons cherché à dessiner. Nous aurons l'occasion de vous rendre compte des fruits de ce travail et vous en verrez la traduction dans les différents documents, notamment budgétaires, qui vous seront soumis année après année.

M. le PRÉSIDENT.- Je remercie l'administrateur et la secrétaire générale de cet exposé très

fourni et, surtout, du travail réalisé pour la première fois qui nous permet d'avoir une vue claire de la situation et des perspectives qui s'offrent. Y a-t-il des observations ?

M. WASMER.- En effet, pour le vivre de l'intérieur, c'est un énorme chantier. C'est vraiment remarquable de pouvoir avancer sur ces questions-là. Sur la présentation des différents diplômes, ils sont tous déficitaires. C'est aussi le cas dans les documents budgétaires qui seront discutés tout à l'heure. C'est un travail intéressant pour comparer les différents diplômes, mais à mon avis, il manque les ressources que l'on reçoit de l'État au compte des recettes de ces différents diplômes. Par exemple, hier, nous avons voté la création de l'école urbaine avec un déficit, mais en réalité, cette école urbaine n'est pas déficitaire, puisque si l'on prend le nombre d'étudiants et ce que l'on reçoit de la part des collectivités et de l'État, on serait excédentaire. Pour permettre la comparaison et arriver à un consensus sur le fait que certaines formations sont plus coûteuses que d'autres, et très déficitaires même lorsque l'on prend en compte ces ressources, il faudrait que l'on réfléchisse à la présentation, de façon à faire apparaître ce qui est bénéficiaire et ce qui est déficitaire.

M. MION.- Je remercie Etienne Wasmer de cette remarque. De manière plus générale, le travail réalisé comporte un grand nombre de données, de comparaisons qui, livrées à un public plus large sans les hypothèses qui le sous-tendent et sans la méthode suivie, conduirait à des conclusions gravement erronées. Ce serait la garantie que des contre-sens très lourds seraient commis.

M. le PRÉSIDENT.- De même, toute présentation de documents de dépenses qui segmentent par unité crée le risque que la politique se réduise à ramener les extrêmes à la moyenne.

Je rappelle une décision historique du ministère de l'enseignement supérieur il y a quelques années, qui avait déterminé une subvention égale de chauffage pour les universités au mètre carré, sans tenir compte de la nature des bâtiments et du fait que la France n'a pas d'unité climatique. Cela a abouti à ce qu'il faisait très froid dans certains endroits et très chaud ailleurs ! Il ne s'agit pas de ramener à la moyenne, mais de regarder segment par segment les finalités recherchées et la meilleure utilisation des dépenses ; autrement dit, de repérer les sources d'économies et pas du tout d'amener chaque école, chaque master, à avoir le même type de dépenses.

M. MION.- Etienne Wasmer a parfaitement raison, dans chaque formation, le déficit est couvert par les ressources centrales issues notamment de la dotation de l'État. C'est construit ainsi.

M. WASMER.- C'est même pour cela que le budget global est équilibré. Je suis très favorable à ce que l'on regarde diplôme par diplôme, car c'est évident que certaines unités pédagogiques sont très déficitaires. Il faudra se poser la question, mais il faudra le faire sur la base de chiffres vraiment consolidés, et ensuite arriver à un diagnostic partagé.

M. MION.- C'est un travail qui doit se faire de manière précise avec les équipes directement concernées.

M. FITOUSSI.- Si nous faisons cela, il faut aussi avoir quelques indicateurs de qualité « de production » si je puis dire, et pas seulement un critère financier.

M. MION.- Bien sûr.

Mme LEPETIT.- Egalement le positionnement de Sciences Po par rapport aux diplômes concernés afin de savoir si cette offre est très utile, moyennement utile ou pas utile. Par exemple, la formation de journaliste évolue dans le temps, la situation n'est pas la même en affaires publiques. Il faut aussi avoir un regard en termes de besoins et voir comment se situe stratégiquement Sciences Po dans ces sous-segments de la formation initiale.

M. le PRÉSIDENT.- Tout à fait. Il faudrait avoir des indicateurs de résultat école par école,

qui d'ailleurs ne seraient pas seulement la rémunération moyenne. Il y a une époque où l'on glissait trop vers la présentation des résultats en donnant les rémunérations moyennes. L'échelle des rémunérations ne correspond pas nécessairement à l'échelle des qualités.

Mme LECLERCQ.- J'ai une incompréhension sur la croissance ou la décroissance des effectifs administratifs.

M. MION.- J'aurais dû être plus précis, vous avez raison de mentionner ce point. Si nous devons de manière urgente mobiliser des leviers supplémentaires en matière de masse salariale, un premier levier est de renoncer à des recrutements du côté de la faculté permanente et un second levier de ne pas procéder au remplacement de certains salariés partant à la retraite, pour quelques unités seulement. C'est ce qui est prévu, mais pour l'instant c'est purement hypothétique, et cela se fonde sur les pyramides des âges telles que nous les connaissons aujourd'hui, avec quelques départs par an.

J'insiste beaucoup sur le fait que ce plan, assez largement partagé dans l'institution, affiche une volonté - à laquelle je suis très attaché moi-même - de maintenir nos effectifs. Le parti que nous avons retenu, c'est de ne pas faire décroître nos effectifs administratifs et techniques car je ne pense pas que nous ayons des marges de manœuvre considérables - aujourd'hui, nos équipes sont très sollicitées et leurs charges de travail quotidiennes sont conséquentes - ensuite, parce que je pense que notre responsabilité sociale est aussi celle-là, de faire vivre notre communauté de salariés dans des conditions satisfaisantes et qui assurent à nos étudiants une qualité de service elle-même satisfaisante. C'est une variable très observée par les étudiants.

M. le PRÉSIDENT.- Si l'on regarde attentivement les classements internationaux des établissements universitaires, on constate que les mieux classés sont les universités à effectifs stables à travers le temps. La France semble avoir l'idée inverse, c'est-à-dire d'augmenter la dimension des universités pour accroître leur efficacité. Pour l'instant, ce n'est pas expérimentalement prouvé.

Mme LEPETIT.- J'ai été très frappée d'une forme de contradiction entre la difficulté d'atterrissage - ce qui est assez logique puisque l'on sait que c'est tendu - et le fait que cet atterrissage ne peut être obtenu que grâce à un positionnement extrêmement fort de Sciences Po vis-à-vis de personnes extérieures, étudiants et entreprises. Même si l'on est rassuré sur le plan des chiffres et que l'on sait assurer cet atterrissage, je souhaitais attirer l'attention sur le fait que l'on voit bien que c'est très profondément dépendant de la capacité de Sciences Po à consolider son image positive vis-à-vis des financeurs possibles extérieurs à la sphère publique. Cela renvoie éventuellement au projet d'acquisition de l'hôtel de l'Artillerie - on l'espère tous, *confer* nos décisions précédentes - qui sera un marqueur très important et qui précisément, au moment où cet atterrissage est en train de s'organiser, permettra d'avoir cette attractivité un peu médiatique dans le bon sens du terme. En même temps, si ce projet ne devait pas déboucher, ou s'il devait déboucher sur un calendrier lointain, cela doit conduire à une attention très renforcée sur la manière dont on communique, sur comment on garantit la qualité, comment on le fait savoir et sur comment l'on crée de la lisibilité. Cela renvoie aux discussions antérieures sur l'articulation entre collègues et dispositifs complémentaires, car l'on voit bien que ce travail d'accompagnement, en quelque sorte de parole de Sciences Po et de positionnement dans l'opinion, est très stratégique pour atteindre ces objectifs.

C'est très important que l'on s'en souvienne. Il ne faudrait pas que le fait de s'installer dans une situation quasiment de routine - au sens le plus basique du terme - nous mette en risque sur le fait que l'on devienne trop discret et que, du coup, le modèle économique ait du mal à atteindre les objectifs de croissance qui sont décrits dans ces documents.

M. le PRÉSIDENT.- Je vous remercie beaucoup. Cela m'incite à suggérer à notre administrateur, pour les futures réunions du conseil d'administration, de commencer à réfléchir au plan parallèle d'amélioration de la qualité de l'image de Sciences Po. Dans l'opinion, il faut créer l'idée de notre excellence qui facilitera notre proposition défensive vis-à-vis des crédits de l'État et notre position offensive vers la récolte de fonds. Y a-t-il d'autres interventions ?

M. PÉBEREAU.- Je trouve le travail mené remarquable, car il permet d'analyser la situation, d'avoir une idée des différentes évolutions concevables, avec des ouvertures sur les actions à entreprendre pour faire face aux éventuels problèmes.

M. le PRÉSIDENT.- Il éclaire tout à fait nos discussions financières et budgétaires désormais.

M. MION.- Je remercie beaucoup Michel Pébereau de ce propos et si vous m'y autorisez, Monsieur le Président, j'aimerais que les remerciements aillent directement vers ceux auxquels ils sont dus : Charline Avenel notre secrétaire générale, Pierre-Yves Suard notre directeur financier et leurs équipes, qui ont beaucoup, beaucoup travaillé pour rendre ce travail possible ainsi que les équipes de la direction des études et de la scolarité, dont Pascale Leclercq est ici une représentante. Cela a été un travail très considérable et ce sera un travail très considérable pour les mois qui viennent.

(Applaudissements - La séance, suspendue quelques minutes, reprend en présence des représentants des étudiants).

M. le PRÉSIDENT.- Je remercie les représentants des étudiants d'être là pour la partie concernant le budget complémentaire de l'Institut d'études politiques et inclus dans le budget de la Fondation. Je passe la parole à notre administrateur pour le budget 2015. Puis, nous aurons une discussion et nous procéderons au vote de sept résolutions concernant ce budget.

V. EXAMEN DU BUDGET PREVISIONNEL DE L'IEP, DE LA FNSP ET DE L'OFCE POUR L'ANNEE 2015

M. MION.- Ce matin, j'ai fait référence au document d'orientations stratégiques intitulé « *Sciences Po 2022* » présenté devant ce conseil et devant le conseil de direction - et aux trois grandes priorités qu'il fixe à notre maison en matière : d'inscription de Sciences Po parmi les acteurs de rang mondial dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche ; d'insertion professionnelle et de responsabilité sociale. Nous devons parvenir à atteindre ces objectifs dans le cadre d'un développement économiquement soutenable ce qui, à moyen terme, suppose de disposer de ressources supplémentaires et de mieux maîtriser nos dépenses.

J'insiste sur ce point, car sans une action ferme et très volontaire de notre part, nous ne pourrions pas atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, mais nous risquerions de fragiliser dangereusement la situation de notre établissement et les acquis qui ont été considérables au cours des années passées. Il est donc de notre responsabilité collective de préparer et d'assurer notre avenir.

Certains très grands chantiers que nous avons déjà évoqués, dont celui de l'Artillerie, s'inscrivent dans ce cadre. Ils permettront d'améliorer les conditions de vie, de travail et d'étude de nos étudiants, de nos salariés et de nos professeurs.

Le budget 2015 constitue la première étape de cette trajectoire. Quelles en sont les grandes lignes ?

Premièrement, ce budget prend acte de ce que les ressources publiques vont s'amenuisant.

Par ailleurs, si le secteur de l'enseignement supérieur a cette année bénéficié de mesures nouvelles de la part de l'État – qui se sont concentrées sur la politique sociale à destination des étudiants avec les crédits supplémentaires affectés aux bourses étudiantes - en revanche, la dotation globalisée des établissements est stable, voire en légère décroissance. C'est une évolution inquiétante pour l'ensemble des institutions qui, comme la nôtre, ont une mission d'intérêt général.

Deuxièmement, c'est que cette contrainte que j'ai évoquée nous amène plus que jamais à diversifier nos ressources pour pouvoir les augmenter. Il nous faut être réactif. Nous ne pouvons pas nous contenter de la facilité, ce qui ne signifie pas que nous ne soyons pas suffisamment pugnaces vis-à-vis de l'État et des différentes collectivités qui sont nos partenaires. Naturellement, dans le dialogue avec les uns et avec les autres, nous défendons avec beaucoup d'énergie les intérêts de notre maison.

Les efforts les plus importants en matière de ressources dans le budget qui vous est présenté portent, d'abord, sur la formation continue. Elle devrait voir son chiffre d'affaires progresser sensiblement au cours de l'année qui vient, grâce à un certain nombre de décisions mises en œuvre dès l'année 2014. Mais nous nous appuyons aussi sur la levée de fonds auprès des entreprises et des particuliers. Je me félicite que, plus que d'autres établissements, Sciences Po ait pu développer des ressources de cette nature, grâce à l'énergie des équipes qui s'y consacrent et à toutes celles qui, dans la maison, contribuent à cet effort global.

Par ailleurs, ce budget est un budget dans lequel les efforts sont faits pour maîtriser nos dépenses. C'est vrai en matière de masse salariale, avec la croissance prévue de 3,6 % pour l'année qui vient. C'est un ralentissement de la croissance observée ces dernières années, qui mise sur des recrutements très mesurés avec un ordre de priorités très strict et qui, j'insiste, préserve l'emploi. C'est vrai sur les dépenses de fonctionnement. L'an prochain, l'ensemble de l'Institution devra faire des efforts, mais qui n'affecteront pas la qualité du service rendu à nos étudiants. Nous avons beaucoup travaillé à une amélioration de notre politique d'acquisitions et d'achats, mais nous ne mettrons rien en péril de ce qui contribue à la qualité de vie et d'étude de nos étudiants.

Pourquoi ces efforts sur les ressources ? Pourquoi ces efforts sur les dépenses ? Parce que, dans ce budget, nous souhaitons marquer deux grandes priorités.

La première priorité, ce sont les étudiants, avec un effort d'aide sociale exceptionnel au cours de 2015 puisque l'augmentation des aides est de 9,3 %. C'est le poste de notre budget qui connaît la croissance la plus dynamique pour l'année qui vient. Les étudiants bénéficieront aussi de dépenses d'enseignement en croissance, d'investissements informatiques, de locaux centrés sur la qualité de leur vie à Sciences Po. En contrepartie - vous l'avez noté et cela a donné lieu à une mobilisation qui, j'imagine, nous sera rappelée dans l'intervention de nos représentants étudiants - nous avons procédé à un ajustement du barème des droits, qui prévoit une augmentation légère des droits pour les tranches supérieures. Nous y reviendrons.

La seconde grande priorité de ce budget, c'est le personnel académique, que nous souhaitons continuer à développer et à enrichir au cours des années qui viennent.

Le résultat anticipé pour cet exercice budgétaire est de 1,7 million. Un tel résultat est nécessaire pour constituer notre capacité à investir pour la suite, afin de réaliser l'effort de désendettement de notre maison auquel nous sommes tenus.

Charline Avenel va nous présenter plus précisément les grands éléments que je viens de retracer à grands traits.

Mme AVENEL.- La croissance des ressources pour l'année 2015 représente 5 M€, ce qui

devrait établir nos ressources à 166 M€. C'est une progression de 3,1 %. Sur une série longue, entre 2000 et 2015, l'ensemble des ressources a été multiplié par trois. L'accompagnement de l'État n'a cessé de croître, mais il a proportionnellement moins crû que les ressources propres qui ont été multipliées par cinq.

Dans les ressorts de croissance des différentes catégories de ressources, on note la relative stabilité des subventions publiques, et la dynamique très forte sur les prestations de services, en l'occurrence les ressources liées à la formation continue et, dans une moindre mesure, la croissance du produit des droits de scolarité qui est beaucoup plus liée à un effet effectif qu'à un effet tarif.

Les ressources publiques structurelles s'élèvent à 68,8 M€, soit une quasi-stabilité. A ce stade, nous n'avons pas la notification finale de la subvention de l'État, mais nous espérons que cette stabilité sera de mise.

Les ressources relatives aux partenariats s'élèveraient à 25,3 M€, soit une croissance de 5,7 %. Cela comprend plusieurs types de ressources.

D'abord, les financements locaux avec, à ce stade, une baisse prévue pour les six campus situés hors de Paris et avec lesquels nous négocions, pied à pied, la reconduction de certaines subventions. A ce stade, nous avons encore des doutes, mais nous espérons qu'ils seront levés au gré de l'année 2015, notamment avec la région Lorraine et notamment les conseils généraux des Alpes-Maritimes et de la Vienne, avec lesquels les discussions sont vives.

M. MION.- Nous avons retenu les hypothèses les plus prudentes. Lorsqu'une renégociation est en cours avec un résultat incertain, nous n'avons pas inclus les recettes équivalentes correspondantes dans le tableau.

Mme AVENEL.- Les financements sur projets nationaux sont les financements de la recherche sur projets principalement issus de l'Agence Nationale de la Recherche. On observe une forte progression de 800 000 € soit 12,4 %, qui est liée à la montée en puissance du programme Investissements d'Avenir pour lequel, au-delà des ressources liées à l'initiative d'excellence, nous avons reçu trois labellisations pour trois projets.

Enfin, sur les financements sur projets européens, toujours dédiés à la recherche, nous prévoyons une légère augmentation de 1,2 % mais, à ce stade, nous sommes prudents, car nous n'avons pas toutes les réponses aux projets pour lesquels nos chercheurs ont candidaté. 2015 nous apportera peut-être une amélioration.

L'effort institutionnel des entreprises devrait représenter 8,100 M€, en léger retrait 300 000 € (soit -3,6 %) avec une dynamique substantielle à la baisse sur la taxe d'apprentissage, pour laquelle il est prévu 2 M€ de collecte, soit 1 M€ de moins du fait des évolutions législatives. Cela dit là aussi, en dépit de ce cadre contraint, nous espérons que les équipes qui passent leur journée à aller chercher la taxe d'apprentissage permettront d'améliorer ces résultats courant 2015, comme elles sont en train de le faire en 2014, encore une fois en dépit d'un contexte législatif assez difficile.

En revanche, les fonds institutionnels liés au financement en provenance d'institutions étrangères, d'organisations internationales, de fondations institutionnelles et d'universités étrangères progressent de 200 000 €. Les ressources levées auprès des entreprises - mécénat et partenariat - ont fortement augmenté ; nous prévoyons une hausse de 16,7 %.

Le mécénat des particuliers serait en hausse de 200 000 € pour s'établir à 1,5 M€, soit une progression de 15,4 %, envisageable notamment grâce : aux efforts produits en matière de levée de fonds sur le sujet de l'Artillerie qui suscite un vif intérêt de la part des grands donateurs ; à la définition de

nouveaux projets à financer, comme l'action entreprise pour Paris Climat 2015 ou encore le développement des MOOCs ; à la mise en place d'une nouvelle stratégie de prospection de nouveaux donateurs et d'amélioration de ce que nous sommes auprès de ceux qui nous sont déjà fidèles.

Concernant la formation continue, le chiffre d'affaires prévisionnel devrait s'établir à 14,4 M€, soit une progression de 21,5 %. C'est le poste de ressources qui augmente le plus et pour lequel, au-delà de la progression du chiffre d'affaires, nous attendons une progression très importante de la marge brute, qui devrait s'établir à 3,3 M€ soit +23,3 %.

Ceci est envisageable, notamment parce que de moindres frais de structure pèsent sur la formation continue. Ces dernières années, nous avons procédé à de gros investissements informatiques qui sont épuisés et qui permettent de diminuer les dépenses associées. Par ailleurs, au-delà de l'effort porté sur ce que l'on appelle les « formations inter » qui sont sur catalogue et les « formations intra » sur-mesure destinées à des entreprises, nous arrivons à une maîtrise des coûts qui nous permet d'envisager l'amélioration de cette marge. Les *Executives Masters*, avec trois créations, doivent permettre de générer une hausse de ce poste de 29 %. Vous le verrez dans la résolution liée aux droits relatifs aux *executives masters*.

Les ressources en provenance des usagers devraient progresser de 3 M€, soit +6 %, pour s'établir à 53 M€. L'augmentation de 2,7 M€ du produit des droits se décompose en :

- . 2,5 M€ liés aux effectifs, qu'il s'agisse de la montée en puissance des promotions, ou de la queue de comète des élèves qui étaient soumis à l'ancien barème et qui sont aujourd'hui soumis au nouveau barème. C'est la fin de cet effet qui a été perceptible.

- . 210 000 € liés à l'augmentation des tarifs à laquelle il vous est proposé de procéder, soit une hausse de 0,9 % pour 2015.

Cette année, la révision du montant des droits de scolarité est appliquée de manière différenciée, afin de ne pas répercuter cette légère hausse sur les familles qui appartiennent aux déciles les moins élevés. C'est la raison pour laquelle il est proposé un gel de l'augmentation des deux premières tranches, sur la base d'une famille composée de deux parents et de deux enfants, et dont les revenus se situent entre 3 000 et 4 500 €. Rappelons, par ailleurs, que les deux premières tranches ne payent pas de droits.

Il est proposé une augmentation mesurée et plafonnée à moins de 10 €/mois pour la tranche la plus haute. Par exemple, pour les deux dernières tranches qui voient une augmentation mensuelle de 10 € des droits, il s'agit de familles de deux parents et de deux enfants dont les revenus mensuels s'établissent à près de 7 000 €.

M. SUARD.- Les produits financiers et exceptionnels s'élèveraient à 1,6 M€. Ils sont en retrait de 1,4 M€. Les produits financiers sont anticipés en stabilité par rapport à la situation actuelle à 350 k€. Les produits exceptionnels, qui comprennent les quotes-parts de subventions d'investissement d'une part, et les produits exceptionnels d'autre part, sont principalement affectés par la prise en compte, en 2014, de la reprise de la provision de 1,340 M€ constatée en 2013 et correspondant à l'excédent cumulé de la participation des collectivités locales au financement du campus de Reims.

En 2015, le poids économique total de Sciences Po s'élèvera à 184 M€, prenant en compte les rémunérations des enseignants chercheurs et des chercheurs du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche d'une part et du CNRS d'autre part, à hauteur de 18,5 M€.

Mme AVENEL.- Les dépenses s'élèveraient à 164,3 M€. C'est une progression de 5,1 M€ soit +3,2 %. La croissance de ces dépenses est mieux maîtrisée que précédemment puisque, sur les

quatre dernières années, la croissance moyenne était de 5,8 % par an.

Les dépenses de personnel entrent dans une phase de relative maîtrise. Les dépenses d'enseignement évoluent de manière dynamique, principalement sous deux effets : pour la formation continue, en cohérence avec l'augmentation du chiffre d'affaires de la formation continue ; pour la formation initiale, en cohérence avec la légère progression des étudiants.

Les dépenses de bourses sont le fruit de plusieurs évolutions. D'abord, une évolution très notable à la hausse des bourses d'aide sociale (+9,3 %). Ensuite, une évolution à la baisse par rapport à une année exceptionnelle sur les bourses de mobilité. Enfin, une petite erreur d'imputation dans le document donne l'impression que l'année 2014 est un peu plus élevée qu'elle ne l'est en réalité. Les 200 000 € inscrits sur 2014 devraient être sur un autre poste de dépenses qui n'a rien à voir avec les bourses.

Enfin, dernier point saillant de la progression des dépenses, l'effort demandé à l'ensemble de l'Institution pour maîtriser ses dépenses, notamment de fonctionnement.

M. SUARD.- Les dépenses de personnel représenteront 81,5 M€, en augmentation de 3,6 %. Cela comprend 78,4 M€ de dépenses relatives au personnel permanent, qui augmenteront de 3,5 % et si l'on s'en tient à leur progression, l'augmentation sera de 3,3 % l'an prochain.

Au global, en 2015 les dépenses de personnel représenteront 47,6 % de l'ensemble de la dépense de Sciences Po, contre 45,6 % l'année précédente. Cette progression provient :

- . de l'évolution de la masse salariale à périmètre constant résultant de l'application de l'accord du 29 mars sur les classifications et les rémunérations, c'est-à-dire l'augmentation à l'ancienneté et au mérite, à hauteur de 750 k€ ;
- . de l'effet, en année pleine, des mesures prises en 2014 concernant les augmentations collectives, pour 700 k€ ;
- . de l'enveloppe de 975 k€ destinée au remplacement de certains postes et à quelques créations de postes strictement limitées.

Les dépenses de personnel permanent impactant le résultat augmentera de 3,3 % en 2015, après la même hausse en 2014 et +10 % en 2013. Nous avons considéré qu'il était approprié de retraiter ces évolutions des effets de la prime exceptionnelle versée en 2014, et rendue possible en 2013 à la suite de la reprise de la provision URSSAF. Ainsi retraitée, l'évolution rend mieux compte de la décélération de la dépense de masse salariale constatée depuis deux ans, puisque les variations s'établissent à 3,3 % en 2015 après + 5,6 % en 2014 et + 7,7 % en 2013.

M. MION.- Je souhaite apporter une précision, comme je l'ai fait devant le conseil de direction hier à propos de ces questions de masse salariale et de progression des rémunérations. En pages 52 et 53, s'agissant des fonctions de direction au sein de l'IEP de Paris et des cadres dirigeants - directions fonctionnelles et opérationnelles – on peut avoir l'impression que le montant afférent à la rémunération de ces catégories de personnels augmente sensiblement d'une année sur l'autre. C'est simplement lié à un effet de périmètre. En effet, des fonctions nouvelles sont venues s'ajouter respectivement à la liste des fonctions de directions au sein de l'IEP de Paris et des collèges et écoles, ou des cadres dirigeants. S'agissant des collèges et écoles, c'est la création de l'école des affaires publiques qui nous a conduits à nommer un directeur ; s'agissant du comité exécutif de Sciences Po - donc les grandes fonctions de la maison -, c'est le fait que la Directrice des services juridiques qui n'appartenait pas au Comex appartient désormais à ce dernier.

Quoi qu'il en soit, ce qui a marqué de manière très déterminée notre politique en matière de

rémunérations pour les cadres dirigeants a été la stabilité.

M. SUARD.- Concernant les dépenses de vacances pédagogiques, les dépenses d'enseignement augmenteraient de 1,250 M€ soit +6,3 %. 40 % de cette augmentation sont relatifs aux enseignements délivrés dans le cadre de la formation initiale qui augmentent de 3,6 % en lien avec l'augmentation de l'effectif étudiants présent sur le même périmètre, à savoir +3,3 %. Le reste de cette dépense supplémentaire provient des enseignements délivrés en formation continue, plus 745 k€, en hausse de + 24 % et à rapprocher de la croissance du chiffre d'affaires prévue de +21,5 %.

Concernant le développement des ressources documentaires, les dépenses d'acquisitions de ressources documentaires de Sciences Po sont fixées à 1,166 M€, en baisse de 90 k€ soit -5,5 %. Sur cette baisse de 90 k€, 70 k€ impactent le résultat et proviennent : d'une baisse de 40 k€ d'achats de livres (-7,5 %) et d'une baisse de 60k€ des abonnements (-16 %), qui n'est pas compensée par la hausse de 30 k€ (+5,4 %) des achats de ressources numériques.

Mme AVENEL.- Les crédits affectés aux bourses et à l'aide sociale devraient représenter 10,1 M€ en 2015. Le budget 2015 intègre des mesures positives, qui traduisent un effort exceptionnel sur les bourses d'aide sociale, puisque la croissance des bourses sur fonds libres est en hausse de 640 000 €, soit +6,3 %. C'est dû à la croissance du nombre de boursiers d'une part, ainsi qu'à des évolutions sur le montant des bourses versées, avec la création à Sciences Po - comme pour l'État - d'un échelon 0-bis correspondant à des étudiants qui ne bénéficiaient pas de bourses, mais uniquement d'une exonération des droits de scolarité et qui, désormais, bénéficient d'une bourse de 1 020 €. Par ailleurs, l'État a souhaité créer une bourse échelon 7 pour les étudiants les plus défavorisés, ce que nous avons aussi créé à Sciences Po. L'ensemble de ces mesures explique la hausse très importante de bourses d'aide sociale. Cette dépense d'aide sociale est également le fruit d'une baisse apparente entre 2014 et 2015 des bourses dites de mobilité qui, en réalité, provient d'un effort exceptionnel en 2014, la Commission européenne ayant disposé de fonds excédentaires et nous ayant attribué en fin d'année un montant substantiel de crédits que nous redistribuons à nos étudiants pour qu'ils puissent partir en voyage à l'étranger au sein de l'Union européenne. Cela semble témoigner d'une baisse, mais en réalité, c'est bien l'année 2014 qui est exceptionnelle.

Enfin, comme je l'indiquais, l'année 2014 présente une erreur et je vous prie de bien vouloir nous en excuser : 200 000 € d'une dépense n'auraient pas dû figurer en 2014, mais se situer sur des subventions versées à d'autres que nous.

M. SUARD.- Les dépenses de locaux, qui représentent un peu moins de 11 % de la dépense totale de Sciences Po, représenteront en 2015 un total de 17,570 M€, en hausse de 3,6 %. Cette hausse provient : de l'indexation des loyers chargés (+ 2,1 %) ; de l'effet en année pleine de la surface supplémentaire de 330 m² prise à bail au deuxième semestre de cette année ; de la progression des dépenses d'entretien et de maintenance (+6,4 %) ainsi que d'eau et d'énergie (+3,6 %), principalement en raison de l'ouverture des nouveaux locaux du campus de Reims.

Concernant les dépenses de fonctionnement (prestations de services, missions et réceptions, dépenses informatiques, postes et télécommunications), nous avons distingué : l'évolution globale de -2,7 % et l'évolution hors fonds affectés et formation continue qui diminuent alors de 8 %.

Les investissements reculeraient globalement de 540 k€. Sur 2012/2015, l'évolution moyenne a été de -3,8 % par an. Les principaux postes sont toujours les investissements pour travaux pour 1,8 M€, dont 1 M€ pour la création d'un ascenseur accessible aux personnes à mobilité réduite dans l'escalier des amphithéâtres du 27 rue Saint-Guillaume, et 1 760 k€ pour l'informatique.

Les amortissements consécutifs à ces investissements s'élèveraient à 6,8 M€, en recul de 0,5 %.

Les subventions versées évoluent notablement. La forte baisse de la part des fonds affectés de ce poste est due à la non-reconduction en 2015, d'un reversement de subvention de 840 k€ effectué en 2014 aux partenaires du contrat européen Egera.

Pour les fonds libres, les subventions les plus importantes vont : aux Presses de Sciences Po, 350 k€ (en baisse de 50 k€) ; aux associations et syndicats étudiants, 235 k€ ; aux IEP de province, 220 k€

Concernant les charges financières exceptionnelles et diverses, nous prévoyons une stabilité à 3,780 M€. Elles comprennent les charges financières liées à nos emprunts d'une part et les provisions pour 1,3 M€ qui comprennent les engagements de retraite (815 K€) et des créances douteuses (390 K€) d'autre part.

Le résultat anticipé l'année prochaine est de 1,7 M€, légèrement en deçà des 1,9 M€ nécessaires au remboursement de nos emprunts. Je vous remercie.

M. le PRÉSIDENT.- Nous remercions l'Administrateur, la Secrétaire générale et le Directeur financier de leurs explications. Vous avez les documents en main. Qui souhaite s'exprimer ?

Mme NAOUR (UNEF).- J'ai relu avec attention le procès-verbal du conseil d'administration ayant eu lieu à la même époque l'année dernière. Vous y disiez, Monsieur Casanova, que l'opposition au système de frais d'inscription n'était pas représentative du monde étudiant, car les organisations étudiantes elles-mêmes ne l'étaient pas.

Sauf votre respect, vous avez ici fait une grossière erreur d'appréciation. La pétition que nous avons fait circuler – cette année comme l'année dernière - autour de la lutte contre la hausse des frais d'inscription, a rassemblé plus de 1500 signatures en quelques jours et l'année dernière, après sa mobilisation contre la hausse des frais d'inscription, l'UNEF a recueilli 70 % des voix aux élections syndicales. Il vous plaît de penser que la communauté étudiante est passive, qu'elle dispose de ressources infinies pour financer son éducation et qu'elle soutient une hausse que vous n'abordez que sous le simple prisme gestionnaire. Il n'en est rien.

En réalité, le cercle vicieux dans lequel vous engagez ce système de frais d'inscription, avec une hausse annuelle camouflée sous le prétexte de l'inflation, fait peser toujours davantage le poids du financement de Sciences Po sur les épaules des étudiants et de leurs familles. Avec cette hausse et avec la hausse du nombre d'étudiants, les frais d'inscription représentent près de 29% du budget total de l'IEP. Quand pensez-vous vous arrêter ?

Pour prendre un peu de recul, il est utile de rappeler que les frais d'inscription ont augmenté de 60 % sur les six dernières années. La politique d'aides sociales de Sciences Po ne fait qu'encourager le déni concernant l'incompatibilité de l'objectif de démocratisation de l'établissement et son système de frais d'inscription.

Comme nous vous le répétons tous les ans, l'établissement dépend nécessairement du fait qu'une grande partie de ses étudiants vient de familles les plus favorisées. Cette stratégie de financement ne pourra jamais permettre à l'IEP d'accueillir une majorité d'étudiants boursiers, et s'il avait la structure sociale d'une grande université parisienne, l'établissement serait déjà en faillite.

Cette hausse de 0,9% vient s'ajouter à des frais déjà trop élevés, qui obligent des étudiants à contracter un prêt ou à se salarier dans le cas d'étudiants indépendants financièrement de leurs parents. Les frais d'inscription ont atteint «un maximum supportable» - selon les termes de Frédéric Mion

lui-même -, y compris pour les étudiants des tranches les plus élevées, en particulier les étudiants internationaux dont le foyer fiscal est situé hors de l'espace économique européen, qui doivent automatiquement payer le montant maximum des frais d'inscription, quels que soient les revenus de leurs parents. Ils sont donc touchés de plein fouet directement par l'augmentation de 0,9 % du montant de la dernière tranche.

Les justifications de la Direction pour cette augmentation sont mauvaises : celle-ci nous explique que cette augmentation n'est qu'un ajustement prenant en compte l'inflation. Je rappellerai surtout que les salaires de nombreux travailleurs, comme les fonctionnaires, sont gelés cette année encore. Pour les salaires qui ne le sont pas, il est utile de rappeler une énième fois devant ce conseil que l'ajustement des frais d'inscription sur l'inflation fait automatiquement courir une double peine aux familles. En effet, le gel du barème des frais d'inscription mis en place en 2009 fait que, du fait du jeu mécanique de l'inflation qui concerne les salaires tous les ans, les étudiants se décalent progressivement dans les tranches supérieures. Il est donc nécessaire d'engager une profonde réforme du système de frais d'inscription de Sciences Po, pour que les seuils évoluent eux aussi en fonction de l'inflation, voire carrément de supprimer ces seuils pour aboutir à une linéarisation des frais d'inscription.

En tant que représentants des étudiants, nous ne pouvons accepter les arguments gestionnaires qui nous ont été donnés pour justifier ce budget, qui sont déconnectés de la réalité vécue par les étudiants, principales forces vives de votre établissement.

M. le PRÉSIDENT.- Merci.

M. SCHMIDTKE (UNI-MET).- Je tiens à remercier Mme Avenel et M. Suard pour la très grande qualité du document qui nous a été remis et qui permet à des étudiants qui ne sont peut-être pas des experts de la lecture de budgets, de très bien s'approprier le document.

Nous dénonçons la hausse des frais d'inscription et ne pouvons que regretter les augmentations de ces dernières années. Toutefois, nous considérons que celle qui nous est proposée cette année par l'administration, à savoir 0,9 % en moyenne pour les tranches les plus favorisées - pour les déciles les plus riches – est raisonnable. Encore une fois, et c'est une grande satisfaction pour l'UNI-MET, je constate que les aides sociales dépendant directement de Sciences Po sont en hausse, contrairement à ce que l'on essaye de nous faire croire dans certains tracts, et que les bourses sur financements externes qui ne relèvent pas de la compétence de Sciences Po, sont en baisse. Nous ne pouvons que le déplorer, mais nous reconnaissons que ce n'est absolument pas la faute de l'institution. En cela, l'UNI-MET considère que ce budget est correct et qu'il est juste. Pour cette raison, nous le soutiendrons et voterons en sa faveur.

Mme BELDIMAN-MOORE.- Une question et une remarque.

Ma question porte sur la page 52 du grand document sur laquelle - et je vous en remercie - vous nous avez apporté quelques éléments d'éclairage. J'ai bien noté qu'il y avait deux postes supplémentaires dans la partie des fonctions de direction et un autre dans les cadres dirigeants. Concernant les fonctions de direction au sein des centres de recherche, qui eux-mêmes sont en hausse de 12 %, je n'ai pas bien noté ce qui, dans le périmètre, expliquait cette hausse.

Quant à ma remarque, un budget de ressources documentaires qui stagne depuis cinq ans n'est pas une bonne nouvelle pour un établissement d'enseignement supérieur et de recherche. Notre budget de documentation n'est plus du tout comparable aux établissements internationaux auxquels nous prétendons nous comparer. C'est d'autant plus dommage qu'un tiers de ce budget ne bénéficie pas à l'ensemble de la communauté, puisqu'il n'est pas du ressort de la Direction des ressources

documentaires, mais qu'il fait l'objet d'achats dans différents centres ou autres directions. Au moment de la commission des finances, j'ai bien noté que nombre d'efforts avaient été consentis, notamment sur les abonnements périodiques. En revanche, sur les ressources documentaires, nous avons encore des gros achats qui se situent hors du périmètre de la communauté académique, qui ne sont donc pas mutualisables - dans une période où l'on essaye de mutualiser et de rationaliser toutes ces dépenses - et surtout, qui ne fait pas l'objet d'un arbitrage collectif à travers lequel on puisse mettre sur table une politique d'acquisition au sein de l'établissement.

Je comprends bien que certains programmes, que certains centres, que certaines entités doivent procéder à des acquisitions documentaires, mais je pense que ce serait bien pour notre établissement de se doter d'une instance dans laquelle ces questions soient discutées. À titre d'exemple, lors des derniers ajustements budgétaires, la bibliothèque a renoncé à 7 000 € d'achats de ressources numériques alors que, sur le total, il y avait une hausse de 10 000 €. Ces 17 000 € ont été dépensés ailleurs, certainement à très bon escient, mais je pense qu'il est vraiment nécessaire d'avoir une instance dans laquelle ces arbitrages-là puissent être posés et discutés.

M. FITOUSSI.- Je participe aux préoccupations de la bibliothèque. Je crois qu'il faudrait donner les moyens nécessaires à la bibliothèque, comme dans l'université, et aux services informatiques dont je défends aussi l'expansion, au moment où nous ne pouvons plus nous passer des nouveaux outils technologiques et savons qu'il y a quelques dysfonctionnements, non pas dus à la compétence des personnels mais à leur nombre insuffisant.

Sur ce qu'ont dit les étudiants, il ne me semble pas, Madame, qu'il s'agisse d'une préoccupation gestionnaire qui a présidé à l'augmentation de la tarification des étudiants. Au contraire, c'est une préoccupation de ne point réduire la qualité de l'enseignement qui vous est fourni, et même de la faire croître. Il faut comprendre que si Sciences Po n'avait pas cette source de financement, très probablement la qualité de ses enseignements s'en ressentirait, tout comme la qualité de sa recherche et la valeur du diplôme.

Je comprends qu'il soit difficile de payer ce surcroît de revenu. Je suppose que vous avez fait une enquête parmi vos camarades et que vous leur avez demandé s'ils préfèrent des frais de scolarité plus bas. Je suppose qu'ils vous ont répondu oui ; je ne vois pas comment ils auraient pu répondre non. Si on demandait aux Français s'ils souhaitaient payer moins d'impôts, ils vous répondraient oui à 90 %.

La question est de savoir ce que l'on fait avec. Ce qu'il y a de transparent dans le budget qui nous est fourni - et je remercie Frédéric Mion et Charline Avenel - c'est la clarté du lien entre les ressources et ce à quoi ces ressources servent, c'est-à-dire les dépenses, la qualité de l'enseignement et la valeur du diplôme. Vous ne pouvez pas nier que la valeur du diplôme s'est accrue de façon importante. Avant cette réforme les études à Sciences Po étaient, non pas secondaires, mais accompagnaient une formation principale dans d'autres domaines. Depuis, Sciences Po est devenu un diplôme en soi très réputé, y compris de façon internationale.

C'est la raison pour laquelle je souligne qu'il ne s'agit pas du tout d'une préoccupation gestionnaire. Maintenant, la «gestion» n'est pas un gros mot ; il faut quand même concilier les ressources et les ambitions que l'on poursuit. Il faut donc avoir un cadre de gestion relativement équilibré. En tout cas, je ne crois pas qu'il s'agisse d'une préoccupation gestionnaire. Au contraire, je crois qu'il s'agit d'une préoccupation qui vise à offrir aux étudiants le meilleur des futurs possible. Car en gros, c'est de cela dont il s'agit.

M. MION.- Je remercie Jean-Paul Fitoussi de cette dernière intervention.

Sur les droits de scolarité, Madame Naour, vous avez indiqué qu'ils avaient augmenté de 60 % de 2009 à aujourd'hui ; en fait, c'est le produit des droits qui a augmenté. C'est assez différent, car si l'on regarde le montant payé par les différentes tranches des barèmes, en réalité, il a progressé pour la plupart des tranches d'un peu moins que l'inflation cumulée sur la période 2009-2013. Le produit des droits a crû tout au long de la période par un effet assez naturel de croissance des effectifs.

Nous avons entendu votre position de principe sur la question des droits de scolarité. Je ne reviens pas sur le débat rappelé par Jean-Paul Fitoussi. J'ai dit que, dans le cadre d'un chantier général sur notre système de droits, j'étais disposé à évoquer la possibilité de faire évoluer les seuils déclenchant l'entrée dans une nouvelle tranche du barème.

Anita Beldiman-Moore a posé une question relative à la rémunération des fonctions de direction au sein des centres de recherche. En fait, c'est un autre effet de périmètre qui joue là. Lorsqu'un Directeur de centre, qui était par exemple professeur des universités avec un traitement essentiellement directement issu de l'État, est remplacé par quelqu'un qui est employé sur contrat FNSP, vous avez un effet mécanique de croissance de la masse salariale, mais cela ne traduit pas une politique qui serait devenue laxiste sur la rémunération des directeurs de centre.

Sur les ressources documentaires, vous avez raison de souligner que les acquisitions ne sont pas limitées à la seule Direction des ressources documentaires, puisque certains centres, certains départements procèdent à des acquisitions pour ce qui les concerne. La diminution des achats de ressources papier pour l'année qui vient est aussi supportée par ces centres et par ces départements, et répartie sur l'ensemble des postes.

J'entends votre vœu d'une réflexion globale sur la politique d'acquisition de Sciences Po qui puisse intégrer les différents centres ou départements qui achètent des ressources. Pour ma part, j'y suis favorable.

Jean-Paul Fitoussi a évoqué nos dépenses d'investissements informatiques. Je voudrais le rassurer. L'effet de diminution apparue dans les tableaux est lié, non pas à un effort moindre de notre part sur l'équipement informatique général de notre établissement, mais à deux efforts considérables.

L'un en fonctionnement : c'est la renégociation des contrats de prestations de services que nous avons avec des prestataires tiers pour l'entretien de notre système - les services de dépannage.

L'autre est un effet en investissement : en 2014, nous avons eu une dépense très importante liée à un projet de recherche porté par le Centre de Données Sociopolitiques (CDSP). Ce projet supposait d'équiper un panel de personnes de tablettes électroniques. Cet investissement ayant été réalisé en 2014, il n'avait plus lieu de l'être en 2015 et d'ailleurs, le projet a un peu été revu à la baisse en nombre de répondants.

M. le PRÉSIDENT.- Dans une séance ultérieure, nous reviendrons sur le problème général de la bibliothèque et de la documentation, mais je voudrais profiter de l'intervention de Mme Beldiman-Moore pour remercier à nouveau Serge Hurtig et l'Association internationale de science politique qui nous fournit environ 200 abonnements...

M. HURTIG.- ...600 abonnements et 268 000 € par an.

M. le PRÉSIDENT.- C'est une subvention extérieure que l'on pourrait faire figurer dans nos comptes globaux.

M. MION.- Bien sûr.

Mme DELUSSEAU-JELODIN (UNEF).- Je voudrais insister sur la politique d'aide sociale de

Sciences Po.

L'an dernier, une réforme de la commission de suivi social est intervenue et a été bénéfique. Nous avons obtenu que certains cas soient traités directement par l'accueil administratif, lorsque ce sont des cas dits automatiques, alors que les personnes qui ont des problèmes financiers plus spécifiques verront leurs cas traités en commission. Cependant, cette réforme reste insuffisante, puisque le principal problème de cette commission reste le montant de son enveloppe. Nous cherchons à vous l'expliquer depuis plusieurs années. Les années 2013 et 2014 en sont de nouvelles preuves puisque, à la fin de l'année, nous nous sommes retrouvés avec 80 € et encore dix étudiants à exonérer. Son montant total ne permet pas d'exonérer dix-sept étudiants internationaux. C'est donc un véritable frein à la démocratisation.

Une augmentation conséquente du budget de la commission de suivi social est indispensable. L'idéal serait de le dé plafonner, mais il faudrait au moins l'adapter au nombre et à la gravité des cas traités. Sciences Po se targue d'avoir une politique ambitieuse en matière d'aide sociale, mais le budget de cette commission augmente en proportion infime du montant des frais d'inscription. On peut comparer avec d'autres budgets : par exemple, le budget «repas et réceptions» augmente de 10 %, pour atteindre 550 000 €, alors que le budget de la commission de suivi social est plus de deux fois inférieur. L'importance du nombre d'étudiants saisissant cette commission révèle l'absurdité du système des frais d'inscription dans sa globalité. Nous avons parlé de décalage des seuils, M. Mion a répondu que nous pourrions peut-être y réfléchir au deuxième semestre. Toutefois, les frais d'inscription prennent en compte le revenu des parents des étudiants deux ans avant l'année en cours ; cela ne tient pas compte des changements de situation qui peuvent avoir lieu. Mais la plus grosse injustice de ce système reste la dépendance des étudiants vis-à-vis de leurs parents. Cela ignore totalement les cas de rupture familiale ou la volonté d'autonomie intellectuelle de la jeunesse qui, pourtant, semble être défendue par Sciences Po dans les enseignements qui nous sont fournis.

Nous nous retrouvons donc face à des situations absurdes, avec des étudiants qui ne gagnent pas suffisamment bien leur vie pour être reconnus comme étant indépendants vis-à-vis de leurs parents, mais qui malgré tout ne reçoivent plus de ressources de ces derniers. Nous nous interrogeons donc sur la légalité d'un système qui ne permet pas aux étudiants de faire reconnaître leur statut d'indépendance vis-à-vis du foyer parental.

Sur la question des associations, nous avons eu droit à une série d'explications assez alambiquées de la part de la direction sur les raisons de la diminution du budget des associations de 55 000 €, associations qui sont pourtant une force importante de l'établissement, et qui participent à son dynamisme. Il y a donc une baisse de 55 000 € entre le budget prévisionnel 2014 et celui de 2015. J'espère que vous nous ferez grâce de ne pas nous refaire la même explication que celle qui nous a été fournie en conseil de direction, puisque de nombreuses associations viennent nous voir, particulièrement les associations permanentes sportives et artistiques, pour nous dire qu'elles vont devoir gérer tous les cours de sport et d'art sans transfert du budget correspondant.

Enfin, j'aimerais revenir sur la question de la stratégie à long terme de l'établissement. En examinant le budget 2015, l'orientation budgétaire apparaît clairement : d'un côté, un financement par l'État qui diminue, puisque la dotation par étudiant est en baisse ; de l'autre, un financement des entreprises qui augmente et un financement de Sciences Po en général qui repose de plus en plus sur les étudiants et leurs familles avec l'augmentation des frais d'inscription et du prix de passage de l'examen d'admission. Ce conseil d'administration souhaite-t-il amplifier toujours plus cette tendance au fil

des années à venir, en encourageant un désengagement de l'État, puisque celui-ci est systématiquement compensé par une augmentation des frais de réinscription et du financement privé ? Nous sommes attachés à ce que la part de l'État cesse de décroître dans le budget total, comme c'est malheureusement le cas depuis plusieurs années. L'IEP est un établissement d'enseignement supérieur qui a une mission de service public. La pédagogie et la réussite des étudiants, laquelle décroît considérablement lorsque ceux-ci doivent se salarier pour financer leurs études, doivent nécessairement apparaître comme la priorité de cet établissement.

En outre, le financement de l'établissement par les entreprises nous paraît être une mauvaise chose, puisque l'on sait que les entreprises peuvent avoir un impact sur le contenu des enseignements fournis aux étudiants.

Pour conclure, les orientations budgétaires choisies par l'établissement nous semblent dangereuses, d'autant plus lorsque l'on sait qu'il y a un excédent budgétaire de 1,7 M€. S'agissant de ce dernier, nous aurions souhaité que soit associé au budget le bilan d'activité de la FNSP. Nous tenons à rappeler que cet excédent de 1,7 M€ - qui semble être considéré par ce conseil comme la panacée à atteindre - ignore totalement les contraintes financières que cela fait peser sur les étudiants, ce qui est regrettable pour un établissement d'enseignement supérieur qui a une mission de service public.

M. FITOUSSI.- Je ne peux que souscrire à ce que vous avez dit en dernier : il est dommage que la part de l'État baisse pour être substituée par un financement direct et que l'État se retire de sa mission d'enseignement supérieur et d'éducation nationale en général. Il me semble que vous avez raison et c'est ce qui se produit, c'est un fait. Nous sommes sous contrainte et ne pouvons pas faire autrement que de la subir.

Comme vous le savez peut-être - mais je dois être dans cette salle très minoritaire - je défends l'implication de l'État dans les services publics. Je souhaiterais que l'État sache investir dans ce qui est rentable. Ce n'est pas ce qu'il fait et ce n'est pas ce qu'il peut faire compte tenu des traités internationaux qu'il a signés. Il faut donc que Sciences Po puisse trouver d'autres ressources et c'est une contrainte pour assurer à ses étudiants un meilleur avenir. C'est ce qui est fait aujourd'hui. Je le regrette, j'aurais aimé que le budget fût financé à 100 % par les pouvoirs publics, mais tel n'est pas le cas.

M. CHEREQUE.- Dans mes fonctions professionnelles, je suis chargé de faire des rapports annuels au Gouvernement sur la lutte contre la pauvreté. Parfois, je trouve un décalage entre le travail et le débat que l'on peut avoir ici.

Pour situer les personnes qui font un effort dans le financement de leur frais de scolarité et pour rappel – car les tableaux sont déformants – le revenu médian, c'est-à-dire ce qui fait qu'il y a 50 % en-dessous et 50 % au-dessus, est de 20 200 €. Si vous situez le revenu médian dans les tableaux qui nous sont donnés, cela veut dire que si l'on avait une proportion d'étudiants qui représente la population de notre pays, plus de 50 % des étudiants ne paieraient pas de frais de scolarité. Cela veut dire que, globalement, il y a une forme de contradiction. On a plutôt intérêt que ce soient des revenus supérieurs qui soient à Sciences Po pour pouvoir financer une partie de la scolarité des plus modestes, mais en même temps, on ne peut pas dire que ce système de frais de scolarité ralentisse une forme de démocratisation d'accès à Sciences Po ; bien au contraire. En d'autres termes, ceux qui sont concernés par les frais de scolarité sont dans des familles qui sont dans les deux premiers déciles de revenus les plus élevés de la population. Mon intervention visait simplement à resituer de quoi – ou de qui - on parle.

M. MION.- Il est important que nous nous rappelions qu'aujourd'hui, Sciences Po compte 30 % d'élèves boursiers sur critères sociaux. Madame Naour faisait référence à la situation des

universités parisiennes ; cela nous situe environ 10 points au-dessus des universités Paris 1, Paris 2, Paris 3, Paris 4, Paris 5, Paris 6 et Paris 7. C'est cela, la réalité sociale de Sciences Po. Je suis obligé d'abonder dans le sens de François Chérèque pour considérer que notre système de droits n'a pas fait obstacle à la démocratisation de notre établissement et à la diversification sur le plan social des recrutements des étudiants auxquels nous avons procédé, tout au contraire.

Par ailleurs, pour préciser les choses pour notre auditoire qui connaît un peu moins ce dispositif que les spécialistes de notre maison, la Commission de suivi social a été mise en place pour gérer les situations d'urgence sociale qui se déclenchent en cours d'année. Une partie de ces cas est directement gérée par l'administration. La commission de suivi social dans laquelle les étudiants prennent eux-mêmes les décisions d'attribution de moindres droits de scolarité à payer se soit attribuée un budget, qui, en effet, est plafonné, mais parce que nous sommes dans un système de ressources elles-mêmes plafonnées.

Solène Delusseau-Jelodin a fait allusion au fait que le poste « repas et réceptions » était en croissance de 10 % pour l'année qui vient. En analysant plus profondément les choses, vous verrez que la part sur fonds libres qui croît est de 0,3 % en dessous de l'inflation, et que les 10 % de croissance sont les repas et réception affectés à la formation continue, c'est-à-dire ce que les stagiaires payent quand ils viennent à Sciences Po pour pouvoir se nourrir à midi et, parfois, être logés lorsque la Direction de la formation continue se charge elle-même de l'hébergement.

Sur le budget des associations, nous n'allons pas reconduire ici une discussion qui a été apparemment insuffisamment claire lors de nos précédentes séances. L'idée de manœuvre générale, c'est que la Commission de la vie étudiante gère un budget qui est inchangé d'une année sur l'autre. Là où les choses ont changé, c'est lorsque certains frais, qui jusqu'à présent pesaient sur le budget des associations, sont assumés directement par l'administration, ou lorsque certaines associations qui se voyaient dotées d'une subvention automatique - notamment l'association sportive - ont vu cette subvention diminuer en 2015, car une partie des frais pris en charge par l'AS le sont désormais par l'administration, notamment pour les cours de sport.

Enfin, sur la stratégie à long terme de notre établissement, je n'ai rien à ajouter à ce qu'ont dit Jean-Paul Fitoussi et François Chérèque. Que l'on nous fasse la grâce d'admettre que la situation de Sciences Po et le fait que Sciences Po ait eu l'énergie de trouver des ressources supplémentaires au cours des années qui viennent de s'écouler n'a pas été une incitation pour le Gouvernement à se désengager. Certes, Sciences Po a un poids important dans le paysage institutionnel de notre pays, mais je ne nous crois pas suffisamment convaincants ou persuasifs pour avoir, à nous seuls, convaincu le Gouvernement qu'il pourrait se désengager du financement de l'enseignement supérieur.

M. le PRÉSIDENT.- Un représentant étudiant a évoqué le problème important de l'indépendance des étudiants. Lorsqu'un étudiant est séparé de sa famille et que celle-ci renonce à le décompter du point de vue du quotient familial, dans ce cas, nous ne le jugeons plus sur le revenu familial ?

M. MION.- Non.

M. le PRÉSIDENT.- L'indépendance est donc assurée.

Mme AVENEL.- C'est le CROUS qui décide de la situation d'autonomie ou non, sur des critères déterminés nationalement.

M. le PRÉSIDENT.- Dont la renonciation au quotient familial.

Mme AVENEL.- Oui.

Mme LECLERCQ.- De la même façon que les cas de changement de situation sont bien entendu étudiés individuellement : décès, divorce, etc. Le calcul n'est pas refait sur N-2, mais bien sur les derniers revenus.

Mme FAUCHER.- Sur l'augmentation de plus de 7 % des dépenses des enseignements par des vacataires, dans quelle mesure cette proportion est-elle limitée par l'augmentation du nombre de personnels académiques permanents ? Et qu'en est-il de la relation avec l'augmentation du nombre d'étudiants qui reste très présente, ainsi que des relations avec les campus de province et les dotations puisque, pour aller enseigner à Menton ou au Havre, il y a des coûts très pratiques de déplacement, mais aussi d'autres coûts qui pourraient être pris en compte.

Enfin, je me pose la question du sur-encadrement et de l'offre excessive de Sciences Po. Comparé à d'autres universités, le nombre de cours pris par les étudiants et de cours offerts est peut-être un peu pléthorique. En conséquence, nos étudiants n'ont pas toujours le temps d'approfondir le travail qui leur est demandé, en particulier de faire les lectures. Ce qui m'a frappée, c'est le nombre de cours supplémentaires pris par les étudiants que vous avez mentionné tout à l'heure, qui explique leur surcharge de travail mais, et aussi, une réponse à cette offre pléthorique de cours.

M. MION.- Sur les dépenses de vacances pédagogiques, une partie significative de la croissance est liée à la formation continue, pour laquelle nous cherchons à développer l'engagement de notre communauté académique permanente. S'il était présent, Nicolas Péjout pourrait témoigner de ses efforts pour mobiliser la communauté scientifique de Sciences Po pour ces tâches ; pour l'instant elle a été peu sollicitée pour le faire et est donc peu accoutumée à le faire.

J'entends votre observation sur l'offre très abondante de cours à Sciences Po. Je pense que c'est aussi une des richesses de notre établissement, une des promesses que nous faisons à celles et ceux qui se portent candidats à l'entrée à Sciences Po d'offrir une très large gamme d'enseignements. Faut-il s'interroger sur une limitation des crédits que les étudiants peuvent acquérir dans le cadre d'une année au-delà de la limite qu'ils doivent franchir pour obtenir un diplôme ? C'est un débat qui est ouvert.

M. le PRÉSIDENT.- S'il n'y a pas d'autres interventions, nous allons procéder aux votes des 7 résolutions.

VI. VOTE DES RESOLUTIONS RELATIVES AU BUDGET 2015, DROITS DE SCOLARITE ET TARIFS AUX USAGERS

❖ Résolutions votées avec les représentants des étudiants élus au Conseil de direction de l'Institut d'études politiques de Paris

Résolution n°1 : Droits de scolarité 2015-2016

Vu l'article 74 de la loi n°98-546 du 2 juillet 1998, vu l'article 3 du décret n°46-492 du 22 mars 1946, vu l'avis du Conseil de direction de l'Institut d'études politiques de Paris rendu le 8 décembre 2014, Le Conseil d'administration fixe les droits de scolarité pour l'année universitaire 2015-2016 des formations initiales menant aux diplômes propres à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris aux montants suivants :

Droits de scolarité (année universitaire 2015-2016)	
Formations menant aux diplômes propres à l'IEP de Paris ⁽¹⁾	Tableau n°1

Etudiants inscrits en 2008-2009 ou antérieurement Etudiants ayant effectué leur première inscription en 2009-2010 ou postérieurement	Tableau n°2
Auditeurs libres (semestre)	Demi-tarif sur Tableau n°2
Exonération totale pour les boursiers de l'enseignement supérieur sur critères sociaux	

(1) *sauf exceptions prévues dans les conventions relatives aux doubles diplômes*

Droits de scolarité (année 2015-2016) en fonction du revenu brut annuel global déclaré du foyer fiscal. Etudiants inscrits en 2008-2009 ou antérieurement

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	6 460
Résidence fiscale Union européenne	129 000 et plus	43 000 et plus	6 460
	108 000 - 128 999	36 000 - 42 999	5 440
	90 000 - 107 999	30 000 - 35 999	4 780
	75 000 - 89 999	25 000 - 29 999	3 860
	63 000 - 74 999	21 000 - 24 999	2 920
	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 7) ou de la FNSP ou ayant obtenu une exonération de la commission d'aide sociale		na	0

Droits de scolarité (année 2015-2016) en fonction du revenu brut annuel global déclaré du foyer fiscal. 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 Collège universitaire en €	Droits de scolarité Master en €
Résidence fiscale hors Union européenne		na	10 040	13 820
Résidence fiscale Union européenne	200 000 et plus	66 334 et plus	10 040	13 820
	129 000 - 199 999	43 000 - 66 333	8 100	11 660

108 000 - 128 999	36 000 - 42 999	6 540	9 700
90 000 - 107 999	30 000 - 35 999	5 400	8 160
75 000 - 89 999	25 000 - 29 999	4 320	6 580
63 000 - 74 999	21 000 - 24 999	3 220	4 860
58 000 - 62 999	19 334 - 20 999	2 140	3 340
54 000 - 57 999	18 000 - 19 333	2 000	2 700
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 7) ou de la FNSP ou ayant obtenu une exonération de la commission d'aide sociale	na	0	0

M. le PRÉSIDENT.- Qui vote contre ? 4 voix UNEF. Qui s'abstient ? 0

Le conseil d'administration adopte cette résolution par 32 voix pour et 4 voix contre des membres présents et représentés.

Résolution n°2 : Droits de scolarité 2015-2016

Vu l'article 74 de la loi n°98-546 du 2 juillet 1998, vu l'article 3 du décret n°46-492 du 22 mars 1946, vu l'avis du Conseil de direction de l'Institut d'études politiques rendu le 8 décembre 2014, le Conseil d'administration fixe les droits de scolarité pour l'année universitaire 2015-2016 des formations continues menant aux diplômes propres à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris aux montants suivants :

	Tarifs
Master of Public Affairs (MPA) – Deuxième année	24 500 €
Master in Development Practice (MDP)	19 000 €
Master in Financial regulation	19 000 €

M. le PRÉSIDENT.- Qui vote contre ? 4 voix UNEF. Qui s'abstient ? 0

Le conseil d'administration adopte cette résolution par 32 voix pour et 4 voix contre des membres présents et représentés.

Résolution n°3 : Tarifs Executive masters 2015

Vu l'article 74 de la loi n°98-546 du 2 juillet 1998, vu l'article 3 du décret n°46-492 du 22 mars 1946, le Conseil d'administration 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 à temps partiel.

Le présent projet de résolution a trait aux tarifs des trois Executive masters adoptés en Conseil de direction le 22 septembre 2014 ((Digital Humanities ; Gouvernance métropolitaine ; Énergie, Environnement et Régulation).

Promotion des étudiants entrant en 2015 : Tarifs pour l'ensemble de la durée du cycle	Tarifs
Finance d'entreprise et marché de capitaux	20 400 €
Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement	20 400 €
Gestion et politiques de santé	18 100 €
Politiques du vieillissement et silver économie	18 100 €
Management des politiques publiques	18 100 €
Dirigeant associatif	18 600 €
Management des médias	18 000 €
Gestion et politiques du handicap	18 100 €
Ressources humaines	20 400 €
Trajectoires dirigeants	27 600 €
Communication	24 800 €
Potentiel Afrique	12 500 €
Applie Labour Economics for development	tarif en cours de négociation avec les partenaires / rappel tarif 2014 : 7 500 €
European sport governance	Pas de rentrée en 2015
Digital Humanities	25 000 €
Gouvernance métropolitaine	23 000 €
Énergie, Environnement et Régulation	18 500 €

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

M. le PRÉSIDENT.- Qui vote contre ? 4 voix UNEF. Qui s'abstient ? 0

Le conseil d'administration adopte cette résolution par 32 voix pour et 4 voix contre des membres présents et représentés.

Résolution n°4 : Taux des rémunérations exigées des usagers des services de la Fondation 2015-2016

Vu l'article 74 de la loi n°98-546 du 2 juillet 1998, vu l'article 3 du décret n°46-492 du 22 mars 1946, vu l'avis du Conseil de direction de l'Institut d'études politiques rendu le 8 décembre 2014, le Conseil d'administration fixe aux montants suivants, pour l'année universitaire 2015-2016, les taux annuels des services de la bibliothèque pour les usagers extérieurs à Sciences Po :

Cartes de bibliothèque (Exonération totale pour les boursiers sur critères sociaux)		
Abonnés "1 semaine"	1 semaine	13 €
Abonnés "étudiants"	1 mois	35 €
	6 mois	75 €
	1 an	115 €
Abonnés « enseignants / chercheurs »	1 mois	40 €
	6 mois	100 €
	1 an	180 €
Carte collective	1 an	350 €
Duplicata		18 €

M. le PRÉSIDENT.- Qui vote contre ? 4 voix UNEF. Qui s'abstient ? 0

Le conseil d'administration adopte cette résolution par 32 voix pour et 4 voix contre des membres présents et représentés.

Résolution n°5 : Budget 2015 de l'IEP

Vu l'article 3 du décret n°46-492 du 22 mars 1946, après l'avis donné le 8 décembre 2014 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 2015 de l'Institut d'Études Politiques de Paris présentée par le Président de la Fondation.

M. le PRÉSIDENT.- Qui vote contre ? 4 voix UNEF. Qui s'abstient ? 0

Le conseil d'administration adopte cette résolution par 32 voix pour et 4 voix contre des membres présents et représentés.



Résolutions votées sans les représentants des étudiants élus au Conseil de direction de l'Institut d'études politiques de Paris

Résolution n° 6 : Budget 2015 de la FNSP

Vu l'article 3 du décret n°46-492 du 22 mars 1946, le conseil d'administration approuve la proposition de budget 2015 de la FNSP présentée par le Président de la Fondation.

M. le PRÉSIDENT.- Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

Le conseil d'administration a adopté cette résolution à l'unanimité des membres présentés et représentés.

Résolution n° 7 : Budget 2015 de l'OFCE

Vu l'article 3 du décret n°46-492 du 22 mars 1946, le conseil d'administration approuve la proposition de budget 2015 de l'OFCE présentée par le Président de la Fondation.

M. le PRÉSIDENT.- Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

Le conseil d'administration a adopté cette résolution à l'unanimité des membres présentés et représentés.

M. le PRÉSIDENT.- Il me reste à vous remercier et à vous souhaiter de bonnes fêtes de Noël et une heureuse nouvelle année.

La séance est levée à 11 heures 50.