

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

SEANCE DU MERCREDI 14 DECEMBRE 2016

Sommaire

I.	Les Infos du Président	2
II.	Adoption du procès-verbal du 19 octobre 2016	3
III.	Examen du budget prévisionnel de la FNSP et de l'OFCE pour l'année 2017, vote des résolutions relatives aux budgets, aux droits de scolarité et aux tarifs des usagers	3
IV.	Résolution relative à la rémunération de l'Administrateur de la FNSP et Directeur de l'IEP de Paris pour l'année 2017	23
V.	Point d'information sur le projet d'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie	27
VI.	Information et résolution sur la Charte relative à l'acceptation des financements publics et privés, sur la politique de nomination des espaces et des programmes et sur la composition et la désignation des membres du comité des dons	35
VII.	Informations et questions diverses	38

=====

MEMBRES PRESENTS : Nicole BELLOUBET, Henri BERGERON, Laurence BERTRAND DORLEAC, Olivier DUHAMEL, Jean-Paul FITOUSSI, Biljana JANKOVIC, Sandra LAGUMINA, Henry LAURENS, Romaric LAZERGES, Josselin MARC, Thierry MAYER, Nicolas METZGER, Véronique MORALI, Laurence PARISOT, Olivier PAUFRAYE, Pascal PERRINEAU, Marilou ROUJA-VANDEBROUCK, Ali ZEROUATI.

MEMBRES EXCUSES : Henri de CASTRIES, Véronique DESCACQ, Marc GUILLAUME, Pascal LAMY, Michel PEBEREAU, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER.

Assistaient sans voix délibérative : Arnaud JULLIAN, Frédéric MION et Gilles PECOUT.

Assistaient à la réunion : Charline AVENEL, secrétaire générale ; Michel GARDETTE, directeur adjoint ; François LAMY, commissaire aux comptes, Stéphane MANOUKIAN, consultant Ernst & Young (point V) ; Pierre-Yves SUARD, directeur financier ; Maître Hubert WARGNY, notaire (point V).

PROCES VERBAL

La séance est ouverte sous la présidence de Monsieur Olivier DUHAMEL à 15 heures 02.

M. le PRÉSIDENT.- Mesdames et Messieurs, je vous remercie de votre présence.

Je vous rappelle que chaque membre ne peut recevoir plus de deux procurations. Le cas échéant, n'hésitez pas à donner des procurations en blanc afin que le président puisse les redistribuer à chacun d'entre nous.

M. de Castries a donné procuration à Mme Parisot ; Mme Descacq a donné procuration à Mme Morali ; M. Guillaume a donné procuration à Mme Belloubet ; M. Lamy a donné procuration à Mme Belloubet ; M. Pébereau a donné procuration à Mme Parisot ; MM. Sauvé et Schweitzer m'ont donné procuration.

I. LES INFOS DU PRÉSIDENT

M. le PRÉSIDENT.- Vous avez trouvé à votre place le conducteur de « *La Matinale américaine* » que Sciences Po a organisée avec Franceinfo en partenariat avec Facebook, l'Ecole de journalisme de Sciences Po et Sciences Po TV, le 9 novembre de 6 heures 30 à 9 heures 30 dans l'amphithéâtre Boutmy. Le programme a été très riche.

Je souhaitais surtout vous dire que cela a été très émouvant parce que vivre un moment assez historique comme celui-là était très intense. Nous avons vécu celui de 2008 avec l'élection d'Obama, mais celui de 2016 avec l'élection de Trump n'était pas forcément aussi joyeux, mais beaucoup, justement, étaient très contents de ne pas le vivre repliés chez eux, seuls, mais ici avec beaucoup d'émotion et de réflexion collectives.

D'autre part, la diffusion sur Facebook Live-Sciences Po de cette matinale a été un très grand succès puisque près de 820 000 personnes ont visionné la vidéo, ce qui est un chiffre assez considérable, 2 600 *likes* et 634 commentaires.

Il y aura beaucoup d'événements à Sciences Po autour de l'élection présidentielle de 2017, notamment un gros projet dont je ne veux pas écorcher le nom...

M. MION.- « Inventons 2017 ».

M. le PRÉSIDENT.- Ce projet « #Inventons2017 », dans lequel toute une équipe autour de Yann Algan, directeur de l'Ecole des affaires publiques de Sciences Po, fait travailler des étudiants sur un certain nombre de sujets pour arriver à formaliser des propositions sur lesquelles ils interpellent les candidats, c'est assez inédit.

Nous avons fait deux matinales de France Culture sur la primaire de la droite et du centre, l'une à France Culture et l'autre à Sciences Po.

Je sors d'un déjeuner de travail sur le projet d'organiser une « *Nuit électorale* », si possible, en tout cas pour le premier tour, avec Franceinfo, mais aussi probablement France 2 et France 3. Mais tout cela reste à confirmer et à mettre au point. C'est beaucoup de travail, mais il est important qu'une maison comme la nôtre soit au premier plan sur des événements aussi fortement politiques.

M. FITOUSSI.- Rien sur la primaire de la gauche ?

M. le PRÉSIDENT.- De LA gauche ? (*Rires.*) Je ne sais pas, ce n'est pas encore discuté pour l'instant. Nous verrons.

II. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DU 19 OCTOBRE 2016

M. le PRÉSIDENT.- Il est sur votre table. Nous n'avons pas eu la possibilité de vous l'envoyer parce qu'il nous manquait des retours pour relecture. J'invite les membres du conseil d'administration, lorsqu'ils reçoivent le(s) texte(s) surligné(s) de leur(s) intervention(s), à bien vouloir le(s) relire et à le(s) renvoyer pour correction. Avez-vous des objections à l'adoption du procès-verbal ? (*Il n'y en a pas.*)

Le procès-verbal du 19 octobre 2016 est adopté à l'unanimité.

M. le PRÉSIDENT.- Nous passons maintenant au point clé de l'ordre du jour.

III. EXAMEN DU BUDGET PREVISIONNEL DE LA FNSP ET DU BUDGET PREVISIONNEL DE L'OFCE POUR L'ANNEE 2017, VOTE DES RESOLUTIONS RELATIVES AU BUDGET DE LA FSNP ET AU BUDGET DE L'OFCE, AUX DROITS DE SCOLARITE ET AUX TARIFS DES USAGERS

M. le PRÉSIDENT.- Je donne la parole à notre administrateur, Frédéric Mion.

M. MION.- Merci, Monsieur le Président. Mesdames et Messieurs les membres du conseil, dans le document d'orientation stratégique que nous avons élaboré en 2014, qui s'intitulait *Sciences Po 2022*, nous avons – certains d'entre vous l'ont peut-être en tête - mis en avant trois grandes priorités, trois grandes ambitions pour Sciences Po :

- conforter notre place d'acteur international de premier plan, d'université de rang mondial dans le domaine des sciences sociales ;
- renforcer notre action en matière d'insertion professionnelle de nos étudiants et, plus largement, renforcer nos liens avec les différents secteurs professionnels auxquels nous préparons nos étudiantes et nos étudiants ;
- enfin, troisième ambition, assumer notre place, qui est une place singulière, en matière de responsabilité sociale. Je n'en donnerais qu'un exemple, nous fêtons hier soir les 15 ans de nos conventions Éducation prioritaire, et nous tracions, à cette occasion, des perspectives d'évolution du dispositif et d'élargissement du nombre des bénéficiaires de notre action en la matière.

Naturellement, ces ambitions, nous devons parvenir à les atteindre dans le cadre d'un développement économique soutenable, ce qui suppose – et cela a été tout le sens des efforts que nous menons depuis trois ans - de développer des ressources propres supplémentaires, et, bien sûr, également de mieux maîtriser nos dépenses, parce que c'est en infléchissant de la sorte notre modèle que nous assurons notre développement à venir et notre avenir tout court.

Cela suppose évidemment une action volontaire de notre part, action que nous menons résolument depuis trois ans et demi, parce que ne pas mener cette action serait de nature non seulement à compromettre nos ambitions pour l'avenir, mais également à compromettre les acquis très réels de notre institution. Ma responsabilité, et celle de l'équipe qui m'entoure est de faire en sorte que les budgets que nous vous présentons année après année répondent à ces nécessités.

J'ajoute qu'un budget comme celui que nous vous présentons doit également intégrer quelques grands chantiers structurants pour notre avenir, et bien sûr, celui de l'Artillerie est au nombre de ceux-là. C'est la première fois que vous trouverez dans ce budget la traduction de quelques éléments liés à ce chantier, qui est, vous le savez, déterminant pour améliorer les conditions de travail, de vie et d'études à Sciences Po pour nos étudiantes et nos étudiants, pour nos enseignants et pour nos salariés.

Le budget 2017 s'inscrit dans ce contexte général et dans cette trajectoire. Quelles sont les grandes lignes de ce budget, que Charline Avenel et Pierre-Yves Suard nous détailleront ensuite davantage ?

Tout d'abord, ce budget prend acte de ce que les ressources que nous verse l'État continuent de s'éroder si on les rapporte au nombre d'étudiants que nous accueillons à Sciences Po, même si, il faut le noter, nous avons cette année, au terme d'une négociation fructueuse, réussi à obtenir de l'État un accroissement léger de notre dotation globale de fonctionnement, ce qui, vous le verrez, apparaît dans les tableaux. Nous avons à la fois obtenu une légère augmentation des crédits, mais également quelques créations de postes académiques, ce qui répond évidemment à l'une des ambitions de notre maison.

Deuxième caractéristique de ce budget, nous poursuivons la diversification et l'augmentation de nos autres ressources, celles qui ne sont pas issues de l'État. En la matière, nous devons bien sûr être très actifs, parce que c'est là que nous bâtissons réellement notre capacité d'investissement pour la suite.

De ce point de vue, soulignons le fait que nous avons pu renégocier favorablement avec les collectivités territoriales qui soutiennent nos campus en région. Il faut notamment saluer l'engagement à nos côtés du Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur, qui, pour la première fois, se porte soutien de notre campus de Menton, à hauteur de 500 K€ par an.

Deuxième effort continu sur nos ressources, ce que nous faisons en matière de formation continue (*Executive education*). Vous le savez, nos perspectives de croissance du chiffre d'affaires et de la marge sont significatives. Elles s'inscrivent, elles aussi, dans une tendance pluriannuelle.

Le troisième effort en matière de ressources porte sur la levée de fonds, auprès des entreprises comme des particuliers. Les perspectives de croissance de ce poste sont très réelles pour 2017. Je salue le fait que, pour la première fois, notre budget fait apparaître une partie de la levée de fonds destinée au projet de l'Artillerie, qui – je m'en félicite - suscite un réel engouement auprès de certains de nos partenaires.

Par ailleurs, ce budget doit, comme je le disais, s'attacher à maintenir une trajectoire de maîtrise de nos dépenses.

Dépenses de masse salariale d'abord, qui croissent de 3,8 % dans le budget prévisionnel qui vous est soumis. C'est un ralentissement, notamment si l'on compare cette augmentation à la tendance du début des années 2000 et même à 2010 ou 2011. Il faut surtout noter que cette croissance de 3,8 % préserve l'emploi et permet quelques créations d'emplois extrêmement ciblées.

Deuxième catégorie de dépenses sur lesquelles nous nous montrons extrêmement rigoureux, les dépenses de fonctionnement. L'ensemble de l'institution est amené à faire un effort, ce qui ne doit bien sûr pas affecter la qualité du service que nous rendons. Nos efforts en la matière sont essentiellement le fruit d'une révision et d'une amélioration de notre politique d'achat, ainsi que d'une diminution de notre recours à des prestations de services.

Pourquoi faisons-nous ces efforts, sur nos dépenses comme sur nos ressources ? Parce que nous souhaitons, dans ce budget, continuer de défendre deux très grandes priorités.

La première, nos étudiants, avec un effort d'aide sociale qui reste à un niveau exceptionnel et continue de croître (4 % cette année), de même que continuent de croître les dépenses d'enseignement, mais de manière très ciblée : cette croissance se concentre sur le développement de notre campus de Reims, sur les nouvelles écoles que nous créons, sur les premières innovations apportées à la maquette de notre collège universitaire.

En contrepartie, il est à noter – nous le verrons avec la délibération sur les droits – qu'un effort est bien sûr demandé aux familles sous la forme d'un ajustement qui, comme les années précédentes, s'applique à nos barèmes de droit. Nous avons veillé à limiter cet ajustement aux tranches supérieures de notre barème, et l'ajustement est exactement du niveau de l'inflation inscrite au projet de loi de finances 2017, à savoir 0,8 %. Je souligne que, malgré tout, la caractéristique de la politique en matière de droits de Sciences Po est d'être très progressive, directement corrélée aux revenus des familles, et surtout, que 30 % de nos élèves, qui sont boursiers, ne s'acquittent d'aucun droit.

J'ajoute que si nous avons procédé à un ajustement sur le montant des droits pour les tranches supérieures, nous avons également, pour la première fois cette année, réajusté les seuils qui séparent une tranche de l'autre. Nous l'avons fait à hauteur de 200 €, ce qui est un rattrapage des augmentations des dernières années. Nous avons en cela suivi les observations que les étudiantes et les étudiants nous faisaient régulièrement, année après année. Nous avons encore introduit dans notre barème de droits une nouvelle tranche en bas de la pyramide pour ceux de nos élèves dont les parents touchent les revenus les plus modestes. Concrètement, quelques centaines de nos élèves paieront moins de droits qu'ils n'en ont payés cette année.

Seconde grande priorité, le renforcement de notre potentiel scientifique, avec la poursuite d'un plan de recrutement pluriannuel qui, grâce à la négociation avec l'État que j'évoquais, se verra augmenter, par rapport aux prévisions que nous avons faites initialement, de deux postes supplémentaires, ce dont il nous faut bien sûr nous réjouir, parce que c'est l'occasion pour nous non seulement de conforter, globalement, notre potentiel scientifique, mais surtout, de positionner Sciences Po sur des thématiques émergentes, prioritaires à nos yeux, notamment le numérique, qui a donné lieu à quelques recrutements très importants au cours de l'année écoulée. Nous allons poursuivre cet effort. Bien sûr, l'effort doit aussi consister à essayer de cibler notre recrutement sur nos priorités en matière de formation, c'est-à-dire les priorités de notre collège et de nos écoles.

Voilà ce qui nous conduit, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, à un résultat prévisionnel qui s'établit à 2 M€. Ce niveau de résultat nous est nécessaire, non seulement pour maintenir nos comptes à l'équilibre, mais aussi pour assurer le remboursement des intérêts et du principal des emprunts que

nous avons dû souscrire au cours des années passées pour l'acquisition du bâtiment dans lequel nous nous trouvons et pour celui du 9, rue de la Chaise.

Ce niveau de résultat n'est pas, de notre part, une ambition déraisonnable. Il s'agit simplement de suivre les consignes que ce conseil nous a données au cours des années écoulées. C'est aussi une nécessité absolue que de maintenir un résultat de cette nature et donc un niveau de fonds propres satisfaisant pour rencontrer les attentes des établissements qui vont financer notre projet d'acquisition à l'Artillerie.

Je propose, Monsieur le Président, de céder la parole à Mme Avenel pour poursuivre cette présentation.

M. le PRÉSIDENT.- Mme Avenel.

Mme AVENEL.- Merci, Monsieur le Président, Monsieur l'Administrateur.

Voici une représentation sur le long terme des ressources de Sciences Po qui devraient s'élever en 2017, à 182 M€. Depuis 2000, les ressources de Sciences Po ont été multipliées par plus de trois, passant de 55 M€ en 2000, à 182 M€ en 2017.

Leur structure a, elle aussi, considérablement évolué puisque l'accompagnement de l'État représente aujourd'hui 38 % du total et les ressources propres 61 %, soit 110 M€. C'est la proportion inverse de ce que l'on pouvait constater en 2000. Un petit commentaire pour les étudiants qui craignent souvent que le développement des ressources propres amène l'État à un désengagement. Il n'en est rien. La dotation de l'État a très fortement crû en valeur réelle depuis 2000, elle a doublé, augmentant de 32 M€. En particulier, elle a crû très notablement depuis 2008 (+ 30 %) en deux phases :

- de 2007 à 2012, une phase de très forte croissance des moyens ;
- de 2012 à 2017, une phase de stabilisation de la dotation, à l'exception de cette année, qui nous permet de constater une augmentation de la subvention. Il est vrai que la dotation par étudiant a, quant à elle, diminué, mais en valeur absolue, l'accompagnement de l'État ne s'est pas démenti au gré de la croissance et de la diversification des ressources propres.

Les ressources qui ont des répercussions sur le résultat 2017 sont en hausse de 3,3 M€ (2,2 %). L'essentiel de cette croissance est dû à :

- une augmentation de la subvention de l'État de 0,4 M€ ;
- une progression de 1,7 M€ des prestations de service, provenant essentiellement de l'*Executive education* qui a vocation à être l'un des relais de croissance dynamique pour les années à venir ;
- les contributions des usagers en hausse de 3,4 M€ ;
- et des produits exceptionnels en retrait de 2,3 M€, un retrait essentiellement dû à des reprises de provisions réalisées en 2016 donc à un niveau différent entre 2016 et 2017.

Concernant les ressources issues de l'État, Sciences Po bénéficie d'une croissance de 400 k€ de la subvention de l'État au terme de la négociation que nous avons eue avec le ministère, notamment pour tenir compte de l'évolution des effectifs de Sciences Po ces dernières années. La dotation de fonctionnement

augmente également pour l'OFCE. Au total, l'augmentation s'élève à 1 M€, 400 k€ pour Sciences Po, le reste pour l'OFCE.

L'augmentation substantielle dont bénéficie l'OFCE cette année a vocation d'une part, à accompagner le déménagement de son site - les coûts ponctuels des travaux sont pris en charge par l'État - et d'autre part, à améliorer sa dotation de fonctionnement dont le budget sera grevé à l'avenir, du paiement d'un loyer, puisque précédemment il était logé à titre gracieux dans des bâtiments de l'État. Voilà à quoi correspond la hausse de la dotation de l'État. Ce faisant, la DGF par étudiant est passée de 7 180 € en 2012 à 6 100 € attendus en 2017, en baisse de 15 % même si en valeur réelle, on peut se satisfaire de cette augmentation cette année.

M. SUARD.- Les ressources des partenariats de Sciences Po qui se composent des ressources destinées à financer les campus et les projets de recherche d'une part, et les ressources issues du mécénat d'entreprise et des particuliers d'autre part, s'élèveront l'année prochaine à 32,3 M€, en hausse de 14 %.

Vous avez ici représentée la partie financements locaux et sur projet, nationaux et européens, qui sont les financements des campus et ceux destinés essentiellement aux projets de recherche. Ceux-ci s'élèveront au total à 15,9 M€ en 2017. Ce niveau traduit un recul de 1,5 M€ (- 8,6 %) qui est essentiellement le fruit de l'extinction progressive des financements Idex et d'effets de cycle propres au financement de recherche européen, sans impact sur le résultat 2017.

Les fonds institutionnels et d'entreprises ou de particuliers, deuxième grande catégorie de ce poste de ressources propres, devraient s'établir à 16,4 M€, en hausse de 5,5 M€. Cette hausse serait de 1,05 M€ (soit + 9,6) si l'on en retranche les fonds attendus pour le projet de l'Artillerie.

Les fonds institutionnels augmentent de 100 k€. La taxe d'apprentissage est estimée à 3,15 M€ en 2017, au même niveau que les perspectives d'exécution 2016, qui ont elles-mêmes été revues à la hausse par rapport au budget 2016 en fonction de résultats très positifs des discussions de Sciences Po avec le CFA FORMASUP et la Région Île-de-France.

Mme AVENEL.- En contrepoint de la précédente diapositive et de ce qui viendra sur les dons des particuliers et le mécénat, il est utile de préciser la comptabilisation des fonds dédiés à l'acquisition de l'Artillerie dans ce budget. C'est le premier budget qui constate des ressources issues du mécénat pour cette opération. On constate en ressource ces dons tandis qu'on inscrit des charges à payer, ce qui fait que ces ressources issues du mécénat pour l'Artillerie n'ont pas d'impact sur le résultat cette année. En 2021, nous commencerons à amortir les dépenses afférentes et nous aurons un impact sur le résultat.

Vous voyez sur chaque diapositive l'impact tout à fait notable des fonds du mécénat Artillerie, mais d'une part, cela n'a pas de conséquence sur le résultat et d'autre part, cela n'a pas d'incidence, en tout cas négative, sur le reste de la levée de fonds. Celle-ci est par ailleurs en forte croissance, notamment parce que ce ne sont pas les mêmes types de donateurs. Pour l'opération de l'Artillerie, ce sont plutôt de gros donateurs et de gros dons, tandis que nos opérations de levées de fonds et de mécénat s'adressent à un autre type de public. À ce stade, il n'y a pas de « cannibalisation » de l'une vers l'autre, avec la comptabilisation que j'indique. On note une forte dynamique sur l'Artillerie, mais également sur le mécénat des entreprises et la levée de fonds des particuliers.

M. SUARD.- La formation continue représente un effort de développement important de Sciences Po dans le budget 2017. Le chiffre d'affaires anticipé est de 14,6 M€, en progression de 12,8 % par rapport à l'année en cours. Elle repose sur un effort important dans le domaine des formations sur mesure (+ 25 % du chiffre d'affaires anticipé) ainsi que dans celui des formations sur catalogue (+ 11 %) et des *Executive masters* (+ 11 %). Cela mènera à une marge brute de 3,2 M€ et une marge nette de 1,4 M€, ce qui représentera 9,7 % du chiffre d'affaires en 2017.

Mme AVENEL.- Les ressources en provenance des usagers progressent de 3,4 M€. Sur ces 3,4 M€, le produit des droits de scolarité est anticipé en hausse de 2,4 M€, soit une croissance de 4,6 %. Les produits des droits atteindraient un montant total de quasiment 55 M€. Ce budget 2017 intègre :

- une hausse de 2 M€ qui est liée à la croissance des effectifs dans le barème. Il n'y a pas d'effet tarif, il n'y a qu'un effet effectif ;
- l'ajustement des tarifs selon l'inflation anticipée (0,8 %) sachant que les quatre premières tranches de revenus sont exonérées de tout ajustement et que, par ailleurs, 30 % de nos étudiants n'acquittent pas de droits d'inscription.

Pour tenir compte de la préoccupation des étudiants concernant les effets de seuil, nous avons majoré les seuils de revenus de 200 € par tranche et créé une tranche intermédiaire sur les tranches de revenu des familles s'acquittant de droits d'inscription les plus faibles afin de lisser les effets de seuil. Vous avez ici la grille des tarifs qui figurent par ailleurs dans la délibération et dans la note d'information de votre dossier sur lesquelles vous aurez à délibérer.

J'ai oublié de dire que, par ailleurs, 900 k€ de hausse du produit des droits sont liés à la prévision que nous faisons des droits sur les cycles spécifiques. Les cycles spécifiques, ce sont des masters en un an qui ont été créés l'an dernier et qui montent en puissance. Ils font l'objet d'une tarification assez élevée et particulière et connaissent, dans ce budget, une dynamique de croissance très forte.

M. SUARD.- Les produits financiers et exceptionnels seraient de 1,99 M€, en retrait de 2,2 M€. Cela s'explique très minoritairement par une estimation un peu conservatrice des produits financiers en 2017, et surtout, par le fait qu'en ce qui concerne les produits exceptionnels, 2017 se comparera à l'année 2016 qui comportait deux importantes reprises de provision, l'une au titre du campus de Reims (1,9 M€), et l'autre concernant les travaux du porche de l'Hôtel de la Meilleraye, 56, rue des Saints Pères, soit un effet de décroissance en 2017. Les moyens consolidés de l'activité de Sciences Po, compte tenu des salaires versés par le MENESR et le CNRS à hauteur de 18 M€, s'élèveront au total en 2017 à 200 M€.

Mme AVENEL.- Concernant l'évolution des dépenses, celles qui ont des répercussions sur le résultat sont en croissance de 2,1 %, ce qui représente 3,1 M€.

Avant de passer à la présentation classique par nature de dépenses, nous avons illustré page 16 l'évolution des grandes activités de Sciences Po : les activités pédagogiques qui croissent, notamment pour tenir compte de l'évolution du campus de Reims, aussi bien sur le plan des ressources humaines que de l'enseignement ; des innovations pédagogiques dans le cadre de la refonte du collège universitaire ; de l'accroissement de la politique d'égalité sociale et des dispositifs d'accompagnement des étudiants. Du côté de la recherche, l'essentiel de la croissance procède de l'augmentation de la faculté permanente, ce que l'on ne

voit pas sur ce graphique parce que c'est un graphique qui est présenté en fonds libres, dont uniquement ce qui concerne le résultat. Ce que l'on ne voit pas, c'est la moindre capacité de recherche que nous aurons l'année prochaine avec l'extinction du projet Idex, pour lequel nous aurons des ressources en moins, mais aussi des dépenses en moins. Cela n'affecte pas le résultat. En revanche, cela obère un peu nos capacités de mener de prochaines recherches.

Si l'on reprend la présentation budgétaire plus classique montrant les grandes dynamiques sur les grands postes de dépense, sur cette croissance de 3,1 M€ de nos dépenses, on note que :

- la croissance des dépenses de bourses est l'un des postes dont la dynamique est la plus forte (+ 4 % de croissance) ;
- l'inflexion de l'évolution des dépenses de personnel reste à un niveau de croissance relativement élevé (+ 3,8 %) ;
- les dépenses d'enseignement progressent de 5,1 %, davantage positionnées sur l'*Executive education* que sur la formation initiale ;
- les dépenses de locaux sont en légère baisse car nous avons renégocié des baux ;
- les dépenses de fonctionnement diminuent fortement (- 6,7 %).

Concernant les dépenses de personnel, la croissance des dépenses sur fonds libres, celle qui affecte le résultat, serait de 3,8 % l'année prochaine, c'est-à-dire 2,8 M€. Ces dépenses de personnel devraient atteindre un total de 86,5 M€. 3,8 %, c'est une croissance qui reste dynamique. Peut-être, Monsieur le Recteur, vos représentants du budget ont-ils des éléments de comparaison par rapport à d'autres institutions ou établissements publics ? C'est néanmoins une décélération très notable de nos dépenses de personnel, notamment par rapport aux années 2012 et 2013 où les taux de croissance annuelle de la masse salariale étaient encore de 8 % à 10 % par an. Ce taux de 3,8 % par an procède d'une décélération même si la dynamique reste importante.

Cette croissance n'est pas la même pour les personnels administratifs et pour les personnels académiques, même si la masse des dépenses des uns et des autres est totalement différente, puisque la faculté permanente financée sur les fonds de Sciences Po, c'est 80 personnes, tandis que les personnels administratifs en CDI sont plus de 760 personnes. Ces dynamiques différentes obéissent à des stratégies et des perspectives différentes.

Pour le personnel administratif, la croissance qui impacte le résultat serait de 3,4 %. Ce sont quasiment + 2 M€ entre 2016 et 2017, avec à l'œuvre, deux tendances :

- ♦ tout d'abord, nous cheminons vers une stabilisation des effectifs administratifs, même si nous aurons encore, pour cette année 2017, une dizaine de créations d'emplois correspondant à la montée en compétence de certaines fonctions à l'investissement dans certains sujets et à la montée en puissance de nos écoles, ce qui demande un encadrement croissant pour nos étudiants ;

- ♦ par ailleurs, la croissance de la masse salariale des personnels administratifs s'explique par l'évolution des salaires qui dépend elle-même de l'application des accords collectifs et génère spontanément

une croissance annuelle de 3 % à 3,2 % de la masse salariale, particulièrement en 2017 où nous intégrons, comme le stipulent nos accords, une croissance liée à l'augmentation du point de la fonction publique.

La faculté permanente de Sciences Po est composée de trois types de personnels :

- des personnels rémunérés directement par la FNSP (professeurs ou chercheurs) ;
- des personnels payés directement par l'État dont vous ne voyez pas l'incidence sur ce budget en matière de masse salariale ;
- et des personnels financés et payés directement par le CNRS.

La croissance dont nous parlons ici concerne uniquement les personnels financés sur le budget de la FNSP. Elle serait en 2017 de 5,8 % (+ 620 k€) sous l'effet de la montée des effectifs pour compléter la faculté permanente et la régénérer en l'orientant, scientifiquement, sur nos priorités de recherche et de formation.

M. SUARD.- Les dépenses d'enseignement augmenteront, pour leur impact sur le résultat de l'année prochaine, de 5,1 % c'est-à-dire 950 k€, principalement à l'appui du développement des formations sur mesure de la formation continue qui compteront pour 670 k€ dans cette hausse, soit une augmentation relative de 25,4 %.

Les dépenses d'acquisition de ressources documentaires sont fixées à 1,7 M€ l'an prochain, en augmentation de 8 %. Notons que le budget de livres imprimés augmente pour sa part de 12 %, en raison de la prise en charge par l'institution du budget relatif au campus de Reims, contrairement aux années précédentes.

Mme AVENEL.- Concernant les crédits dédiés aux bourses et à l'aide sociale, ils s'établissent quasiment à 10,9 M€ et poursuivent une croissance significative à 4 %.

Le budget 2017 intègre une stabilisation du nombre de boursiers autour de 27 %, tandis que le nombre d'étudiants aidés c'est-à-dire les étudiants boursiers du CROUS qui bénéficient d'un accompagnement de Sciences Po en matière d'aide sociale et les étudiants non boursiers du CROUS, mais auxquels Sciences Po accorde des aides - c'est le cas d'étudiants hors Union européenne - s'établit à 37 %.

La croissance de ces aides inclut plusieurs éléments pour 2017. Tout d'abord, l'État a créé un échelon supplémentaire entre l'échelon 0 et l'échelon 1. L'échelon 0 ne percevait pas de bourse, il en perçoit une à présent. Sciences Po s'aligne et apporte également une bourse à ces étudiants. Par ailleurs, nous accordons des bourses aux élèves européens qui arrivent en première année à Sciences Po. Le nombre de ces étudiants augmente d'année en année. D'autre part, nous nous sommes substitués à la fin des bourses au mérite. Ce budget comprend par conséquent une prise en charge par Sciences Po de bourses au mérite pour nos étudiants. Enfin, l'initiative d'excellence (Idex) qui apportait des bourses de mobilité à nos étudiants, arrivant à échéance, nous prenons à notre charge et nous nous substituons à la fin de ces crédits pour apporter à nos étudiants des bourses en substitution de l'Idex.

M. SUARD.- Les dépenses de locaux représenteront un total de 20,2 M€, en hausse de 240 k€, mais l'impact sur le résultat sera négatif de 110 k€. Le budget prévoit d'une part, une augmentation de loyer compensée, en ce qui concerne l'OFCE, par un fonds supplémentaire de l'État, et d'autre part, des dépenses d'entretien et de maintenance en baisse en fonction de la diminution du coût du plan Vigipirate et la fin des travaux de rénovation du porche de l'Hôtel de la Meilleraye.

Ainsi que mentionné tout à l'heure par le directeur, le budget de dépenses de fonctionnement, avec 22,6 M€, sera en retrait de 1,35 M€ (- 5,6 %), car le budget de l'année 2016 comportait des prestations de services, notamment pour l'étude ELIPSS de DIME-SHS, mais aussi pour les études préparatoires à l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie.

L'investissement budgété pour 2017 est de 4,6 M€. Les principales réalisations prévues sont les salles de cours rénovées, à hauteur de 890 k€ et les travaux de déploiement du nouveau système de chauffage du 13, rue de l'Université (600 k€).

Les subventions versées se réduiraient globalement d'un peu moins de 800 k€. Leur impact sur le résultat, lui aussi, baisserait de 60 k€. Pour la part financée de ces subventions, la baisse provient essentiellement du projet Egera qui entraînera moins de reversements l'année prochaine et de l'Idéfi Forccast de la même manière. La baisse des subventions affectant les résultats provient de celle versée à l'IEP de Rennes et aux Presses de Sciences Po, tandis que les subventions versées aux associations étudiantes augmenteront de 60 k€.

Enfin, les charges financières exceptionnelles et diverses sont en relative stabilité à 4,3 M€ et comprennent les charges d'intérêts des emprunts immobiliers à hauteur de 2 M€. Le résultat anticipé de l'année prochaine est donc de 2 M€.

M. MION.- Voilà, Monsieur le Président, pour ce qui est de la présentation du budget.

M. le PRÉSIDENT.- La discussion est ouverte sur cette situation très favorable.

Mme BELLOUBET.- Deux précisions. Vous avez insisté à plusieurs reprises sur la diminution des financements Idex. Pour mon information, y aura-t-il une nouvelle candidature sur le PIA 3 qui pourrait permettre de reconstituer, si vous obtenez satisfaction, des financements pour la recherche ?

Ma seconde question porte sur l'Hôtel de l'Artillerie. Vous indiquez que les premiers éléments commencent à apparaître dans le budget. À quoi correspondent-ils ? Qu'envisagez-vous de faire sur la base de ces éléments qui ne sont, j'imagine, pas liés à l'acquisition, mais correspondent à d'autres postes ?

M. le PRÉSIDENT.- Je vais laisser notre Administrateur répondre à ces deux questions, d'autant qu'il est impossible de répondre à la première.

Mme BELLOUBET.- Si, sur la candidature.

M. le PRÉSIDENT.- Oui, mais sur les perspectives.

M. MION.- Merci. Comme les membres du conseil le savent et se le rappellent, les financements Idex issus du projet soumis par la communauté d'universités et d'établissements à laquelle nous appartenons, Université Sorbonne Paris Cité en 2012, qui nous avaient été accordés à titre probatoire à l'époque, se sont interrompus, malheureusement, du fait de la décision du jury international ou, plutôt, de la décision du gouvernement prises sur avis de ce jury international, à l'été dernier. Nous sommes dans une phase d'extinction progressive de ces crédits.

Naturellement, notre souhait, notre volonté collective, c'est d'une part de nous mettre en situation de redéposer un projet d'Idex lorsque nous serons en mesure de le faire. Ce que nous dit le Commissariat général à l'investissement, c'est que l'horizon pour cela est sans doute l'année 2018 pour soumettre un dossier

d'Idex, pour ce qui concerne notre maison en particulier. Pour cela, il y a des étapes à franchir. La première est que quatre universités dans notre communauté d'établissements (Paris 3, 5, 7 et 13) ont élaboré ensemble un projet tendant à la fusion des universités Paris 3, 5, 7, et à une association proche de Paris 13. C'est en fonction du résultat de cette première opération que se définira le projet d'Idex qui concernera l'ensemble de la COMUE, dont nous-mêmes naturellement, à l'échéance que j'évoquais tout à l'heure.

Par ailleurs, vous posez la question du PIA 3, qui est tout à fait légitime. Nous entendons également soumettre notre candidature à plusieurs projets du PIA 3, notamment pour ce que le PIA 3 appelle les écoles universitaires de recherche, qui concernent notre école doctorale, les parcours innovants en licence, qui pourraient intéresser notre collègue universitaire, et sans doute d'autres opportunités. Nous n'entendons pas rester inerte pendant la période qui nous sépare de la possible re-soumission d'un dossier Idex.

Pour l'ensemble des membres de ce conseil, les crédits Idex sont caractéristiquement des crédits affectés à des projets de recherche ou de formation ou à des bourses. L'interruption de ces crédits ne produit pas d'impact sur notre résultat. En revanche, il nous prive de marges de manœuvre pour mener des actions supplémentaires à ce que nous faisons habituellement, en particulier, elle a un effet sur la capacité de nos chercheurs à soumissionner à des financements. C'est notamment l'une des raisons pour lesquelles il est vital de retrouver des financements en la matière.

En ce qui concerne l'Artillerie, nous avons élaboré une petite note qui précise, de manière très exacte, probablement un peu technique, les conditions dans lesquelles sont ou seront comptabilisées les charges et les ressources afférentes à ce projet d'Artillerie. Cette note a dû être distribuée aux membres du conseil.

M. le PRÉSIDENT.- J'ai oublié de vous préciser que, comme il se doit, ce projet de budget, comme d'ailleurs celui de l'acquisition de l'Artillerie, ont été précédé d'une discussion, la semaine dernière, à la réunion du comité d'audit avec nos experts MM. Michel Pébereau et Louis Schweitzer très compétents sur les questions budgétaires, excusés aujourd'hui.

Mme AVENEL.- Sur l'Artillerie, nous nous doutions que vous poseriez cette question tout à fait légitime sur le lien entre l'acquisition de l'Artillerie et le budget 2017 dans lequel on commence à voir des indications concernant les comptes sur l'Artillerie. Aujourd'hui, nous vous présentons donc un budget avec des éléments qui ont un impact sur le compte de résultat. Évidemment, le bilan de l'institution sera impacté durant l'année 2017 de l'investissement que nous faisons pour l'acquisition de l'Artillerie.

Si l'on s'en tient à ce qui figure dans ce budget, on y trouve d'abord des ressources liées à l'Artillerie : ce sont les levées de fonds, comptabilisées pour 4,5 M€ d'euros en 2017 dont 3,9 M€ de mécénat d'entreprises, le reste sous la forme de dons des particuliers. Ces 4,5 M€ correspondent à des dons que nous sommes assurés d'obtenir parce qu'ils correspondent à des engagements déjà formulés par des mécènes. S'agissant de la manière dont nous les enregistrons dans ce budget, ils figurent bien en ressources, mais comme je le disais, pour l'instant, nous actons des charges à payer en face, ce qui fait que l'inscription de ces ressources n'a pas d'impact sur notre résultat. Elles auront un impact au résultat à partir de 2021, au moment de la livraison des bâtiments. C'est ainsi que cela va se passer sur le plan comptable et budgétaire.

Concernant les dépenses, à partir de 2017, nous allons amortir les charges afférentes à l'Artillerie (par exemple, lorsque nous recourons à des conseils, ce que nous faisons depuis trois ans). Nous commencerons à amortir ces charges à compter de 2021. Dans la dernière partie de la note, au point 3, vous avez l'ensemble des coûts associés à l'opération de l'acquisition de l'Artillerie que vous retrouvez en 2017. Ce sont des coûts :

- de locaux, comme le gardiennage et autres postes de dépenses (407 k€) ;
- des prestations de services et juridiques qui sont amorties à partir de 2017 ;
- des charges financières qui sont, pour l'instant, d'un montant limité ;
- et nous formulons des provisions pour le déménagement et la remise en l'état des locaux que nous libérons en 2021. Nous avons déjà commencé depuis l'année dernière à provisionner des charges pour cela.

Vous voyez dans ce tableau ce que, par ailleurs, vous pouvez retrouver du côté des dépenses de ce budget, c'est-à-dire 1,287 M€ de charges afférentes à l'Artillerie.

Mme BELLOUBET.- Je vous remercie.

M. FITOUSSI.- Je voulais simplement souligner que ce budget était très satisfaisant en ce qu'il permet de satisfaire d'une très bonne manière les priorités de Sciences Po, c'est-à-dire à la fois la transmission des savoirs, l'amélioration de leur qualité, la formation d'une équipe d'enseignants mieux étoffée et sans négliger tout ce qui vient à l'appui de la recherche (la documentation, l'informatique, etc.). Tout cela est très satisfaisant dans la mesure où, de surcroît, on reste à un équilibre un peu positif - je ne parlerai pas de profit - mais à un équilibre de provisions sur charges futures.

Le deuxième point que je souhaitais souligner est le formidable résultat qu'a eu Xavier Ragot en tant que président de l'OFCE car je sais la dureté de la bataille qu'il a dû conduire pour pouvoir organiser dans de bonnes conditions à la fois l'amélioration des ressources de l'OFCE et le transfert des locaux. C'est un stress terrible lorsqu'une institution reçoit une lettre l'invitant à quitter les lieux. C'était la situation dans laquelle il se trouvait. Je suis réellement très satisfait de ce qu'il a fait et je félicite Xavier Ragot.

M. le PRÉSIDENT.- Merci, M. Fitoussi. Vous avez raison, quand je suis arrivé aux fonctions auxquelles vous avez bien voulu m'élire, on m'a signalé qu'un des dossiers les plus difficiles en cours était celui de l'OFCE car un déménagement allait s'imposer et que ce serait la fin d'un loyer inexistant. Il fallait trouver et des locaux et de nouvelles ressources pour payer le loyer. Je dois dire qu'en effet, M. Xavier Ragot a vraiment pris ce dossier à cœur, et c'est lui, en première ligne et exclusivement, qu'il faut remercier et féliciter pour ce succès.

M. JULLIAN.- Je voulais d'abord indiquer que ce budget ne soulève pas de difficulté en ce qui me concerne, d'autant que, comme cela a été indiqué lors de la présentation, il s'inscrit dans la trajectoire financière pluriannuelle qui a été retenue notamment pour le financement du projet relatif à l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie.

Ma question porte sur les dépenses de personnel et les transparents 18 et 19. On y voit, en effet, que les dépenses de personnel évoluent de 3,8 % sur fonds libres en 2017 - ce qui reste mesuré au regard de la

trajectoire passée de Sciences Po, même si cette progression est relativement significative en soi - mais en réalité, sauf à ce que j'aie raté un document, il nous manque certaines informations pour comprendre complètement la trajectoire. Par exemple, il est indiqué qu'une enveloppe de 924 k€ est destinée au « *remplacement de certains postes existants et à quelques créations de postes* ». Or, généralement, le remplacement de postes n'a qu'un coût limité, voire il représente une économie. Surtout, quand on tourne la page, on constate, sauf erreur de ma part, que le coût des entrées/sorties des CDI FNSP est évalué à 1,240 M€ sur fonds libres. En page 18, les chiffres semblent agréger « *fonds dédiés* » et « *fonds libres* » alors que ceux page 19 concernent a priori les fonds libres mais la compréhension de cet écart n'est pas intuitive.

Ces interrogations sont assez mineures puisque l'on comprend que, de toute façon, vu l'évolution de la masse salariale, les effectifs ne vont pas évoluer de manière très significative. Toutefois, cela fait apparaître l'absence de tableaux sur les effectifs eux-mêmes. En effet, il ne nous est pas fourni de tableau retraçant la décomposition des effectifs, leur évolution par type (personnel académique, personnel enseignant, etc.).

Mme AVENEL.- Le représentant du Budget a absolument raison. Nous devons compléter ce document de tableau des effectifs qui éclairera les choses. Nous veillerons à le faire pour les prochaines présentations budgétaires. Le point est que les entrées en nombre sont supérieures aux sorties. Nous avons des créations nettes pour 13 emplois (10 sur les administratifs, 3 sur les membres de la faculté permanente). Il n'y a pas d'effet noria négatif, mais au contraire, un accroissement des dépenses lié à la poursuite mesurée de la montée en puissance de nos effectifs et aux coûts afférents.

M. MARC.- Nous ne pouvons que soutenir le point que vient d'évoquer M. Jullian, d'autant plus que c'est une remarque des membres du conseil d'administration assez récurrente.

En ce qui concerne le budget et notamment les frais d'inscription, comme l'a souligné M. Mion, nos interventions répétitives nous ont permis d'aboutir à une certaine forme de négociation des frais d'inscription...

M. MION.- Non pas répétitives, juste répétées (*Rires.*)

M. MARC.- Excusez-moi... notamment en réévaluant les seuils et en créant une tranche supplémentaire. Nous souhaitons continuer vers une réforme en profondeur du système des frais d'inscription en effaçant ces effets de seuils de ces tranches et en essayant de linéariser le système de frais d'inscription. Nous avons bon espoir de travailler avec l'administration en ce sens.

Cependant, cette année, nous venons de franchir la barre des 14 k€ de frais d'inscription. Certes, ces frais sont fixés en fonction des revenus des parents, mais les étudiants internationaux ne sont pas soumis au système dégressif. C'est pourquoi nous appelons le conseil d'administration à geler l'augmentation des frais d'inscription. Ce serait un coût de 500 k€. Au regard de l'excédent prévu de 2 M€, je pense que nous pouvons le supporter, d'autant plus que l'excédent prévisionnel est toujours inférieur à l'excédent réalisé. L'année dernière, sauf erreur de ma part, il y avait une marge d'erreur de 50 %.

Sur le budget, nous avons une vision légèrement différente de celle de M. Fitoussi, même si, dans l'ensemble, nous sommes relativement en accord avec la direction, on constate tout de même une diminution des ressources des centres de recherche. Comme l'ont souligné certains professeurs, directeurs de campus ou salariés, il y a des difficultés pour encadrer les étudiants et une augmentation des frais d'inscription. Bref,

Sciences Po semble s'éloigner de sa fonction principale et de sa mission de service public d'enseignement supérieur et de recherche. On aurait tendance à chercher toujours plus à répondre aux critères d'agence de notation et à concourir à réaliser toujours plus d'excédents budgétaires. C'est pourquoi nous avons un regard assez critique sur ce budget. Merci.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup.

M. BERGERON.- Vous m'enlevez les mots de la bouche. J'ai eu des échanges avec des membres de la communauté académique qui expriment aussi une satisfaction d'ensemble, mais il est vrai que, sur ces aspects de recherche, on a la certitude qu'il y a une vraie baisse. On voit bien que c'est lié aux difficultés de l'Idex et aux difficultés de trouver de l'argent au niveau européen - je participe à ces instances d'évaluation, donc je mesure combien il est difficile d'obtenir des crédits.

La question qui se pose maintenant est de savoir quelles ont été les raisons qui ont présidé à ce type d'arbitrage et s'il ne faudrait pas avoir une réflexion un peu plus collégiale sur la politique de recherche et sur la place qu'on lui donne dans la stratégie d'ensemble de Sciences Po.

M. MION.- Je vais peut-être répondre dans l'ordre inverse des questions, pour dire à Henri Bergeron qu'il n'y a eu aucun arbitrage dans la construction de ce budget qui n'ait été, d'une quelconque manière, défavorable à la recherche. Comme vous le comprenez, la diminution nette des crédits affectés à la recherche ne procède pas de décisions de Sciences Po. Elle procède d'une décision qui nous est totalement étrangères, que nous déplorons, et dont nous subissons les conséquences : la fin de l'Idex.

Par ailleurs, il y a des effets conjoncturels liés en effet aux fluctuations des financements de projets européens, etc., la vérité est que, sur fonds libres – c'est-à-dire ceux dont nous avons la disposition, par opposition aux fonds affectés -, le financement de la recherche continue de croître cette année, peut-être dans des proportions qui ne sont pas suffisantes pour couvrir le manque à gagner lié à la fin de l'Idex, mais cela continue de croître. Il croît notamment en masse salariale, puisque, comme vous l'avez compris, nous poursuivons notre plan de recrutement de personnel académique, notamment sur fonds libres puisque nombre de ces personnels sont des personnels FNSP.

Collectivement, nous subissons les conséquences de l'interruption en 2016 de ces financements affectés de l'Idex (qui n'existaient pas avant 2012), dont j'espère voir le retour à partir de 2018, même si le gouvernement a probablement prévu de nous accompagner durant la phase intermédiaire, mais il est encore un peu tôt pour donner des précisions là-dessus.

Je pense, par ailleurs - c'est un sujet que nous avons vu hier en conseil de l'Institut -, qu'il y a une réalité qui se traduit dans ce budget : le fait que de plus en plus dans des établissements comme le nôtre, la recherche est financée sur projets, par des organismes extérieurs dédiés, et que notre effort doit continuer, comme au cours des années passées, pour encourager, pour aider nos chercheurs à aller chercher ces financements européens ou les financements de l'ANR ou tout autre financement compétitif. Concernant la part de la recherche financée sur projets à Sciences Po, nous sommes plutôt en deçà de ce que font les grandes institutions internationales. Marc Lazar déplorait cette évolution. C'est une évolution qui est générale. On peut considérer que ce n'est pas le bon sens pour l'histoire, mais c'est le sens de l'histoire, et nous devons y être attentifs.

Pour ce qui concerne les observations de M. Marc sur les droits d'inscription, c'est une discussion que nous avons eue à de nombreuses reprises. Il évoque les perspectives de discussion que nous pourrions avoir, au fil des mois à venir, sur un lissage progressif de la courbe des droits pour éviter les effets des seuils que notre barème actuel produit. C'est une conversation que nous avons entamée. Il est clair que nous ne pouvons imaginer un lissage des droits qui produirait *in fine* une diminution nette des produits des droits de scolarité, parce que, contrairement à ce que vous indiquez, M. Marc, notre objet social n'a nullement changé au cours des années. Les dépenses que nous finançons avec ces ressources propres que sont les droits de scolarité, comme toutes les autres ressources dont nous bénéficions, ce sont les dépenses très directement et uniquement liées aux missions qui sont les nôtres : mission d'enseignement, mission de recherche, mission d'offre de documentation. Nous n'avons aucune autre activité qui serait financée par les ressources dont nous bénéficions.

Si nous nous attachons, année après année, à dégager un résultat positif, c'est qu'il en va tout simplement de l'équilibre de nos comptes, et de l'indépendance de notre institution à un moment où la part des financements publics dans nos ressources va déclinant. Le résultat de 2 M€ que nous prévoyons de réaliser l'année prochaine, dont vous nous dites qu'il sera peut-être dépassé – je demande à le voir –, ce résultat est nécessaire pour assurer le remboursement de nos emprunts, c'est-à-dire pour reconstituer nos marges de manœuvre financières, nos fonds propres. Il est absolument vital d'aller en ce sens. En l'occurrence, il ne s'agit pas de satisfaire je ne sais quel esprit du capitalisme en faisant plaisir aux agences de notation, il s'agit simplement de nous mettre en situation d'assurer notre développement pour la suite, un développement comme celui auquel nous sommes tous très attachés, de l'Hôtel de l'Artillerie par exemple.

M. le PRÉSIDENT.- Merci Monsieur l'Administrateur. Je donne la parole à M. Gilles Pecout, Recteur de Paris.

M. PECOUT.- Précédemment, Mme Avenel, vous vous interrogez sur une comparaison éventuelle avec l'augmentation des effectifs enseignants dans les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche parisiens. Évidemment, nous ne disposons pas au rectorat de l'ensemble de ces éléments susceptibles de permettre la comparaison : chaque établissement est autonome, comme vous le savez, et maître de sa courbe d'emplois.

En revanche, ce que je puis dire très clairement pour m'associer au constat positif qui a été fait par un certain nombre d'administrateurs, c'est qu'obtenir deux « postes d'État » d'enseignants-chercheurs et ce après l'octroi des postes dit Fioraso, représente un gain très significatif pour votre établissement. Je souhaite le noter dans ce conseil.

Je souhaiterais, en outre, savoir si ces postes étaient ciblés, en dehors du numérique – objet de votre propre ciblage. Ces postes répondaient-ils à des appels tels que ceux définis notamment par le Premier ministre autour du déploiement des sciences sociales dans la lutte ou la mobilisation contre le terrorisme ?

M. le PRÉSIDENT.- Peut-être pouvez-vous répondre tout de suite, Monsieur l'Administrateur, avant de passer, si possible, à la dernière question, afin que nous puissions passer au vote ?

M. MION.- Sur la question que pose le recteur, la réponse est qu'aucun des postes qui nous sont attribués n'est ciblé. Nous avons soumis une candidature pour des postes de disciplines rares relatifs à la lutte

contre la radicalisation et le terrorisme. Notre demande n'a pas été retenue, donc les postes État qui nous sont attribués cette année le sont sans fléchage ou ciblage particulier. En revanche, les postes que nous créons nous-mêmes sur crédits FNSP répondent à un plan de recrutement qui entend servir certaines priorités. Bien sûr, nous allons aussi inscrire les postes État que nous récupérons dans l'atteinte de ces priorités, qui tendent, notamment, à renforcer notre potentiel là où nous créons des formations nouvelles, nous allons les renforcer dans les nouvelles écoles.

M. le PRÉSIDENT.- M. Metzger, par votre fonction et par un effet du hasard, vous avez la dernière intervention.

M. METZGER.- Merci beaucoup, Monsieur le Président. Je serai très bref pour essayer de tenir les délais. Je tiens simplement à souligner, en premier lieu, que ce budget a obtenu un avis favorable du conseil de l'Institut hier matin.

M. le PRÉSIDENT.- 21 voix pour, 7 voix contre et 2 absentions.

M. METZGER.- Tout à fait, vous êtes bien renseigné, Monsieur le Président.

Parmi les points positifs, on observe notamment quelques recrutements sur des postes à dimension « numérique ». Je souhaiterais rebondir sur ce point pour signaler aux membres de ce conseil qu'il pourrait être utile d'avoir une vision d'ensemble de l'effort de transformation digitale de Sciences Po. Cette transformation digitale ne doit pas être l'apanage des grandes institutions ou des grandes entreprises. Elle concerne également les établissements d'enseignement. D'ailleurs, à l'étranger, beaucoup d'enseignants s'en saisissent et commencent d'ores et déjà à réfléchir à l'utilisation de l'intelligence artificielle et du *big data* (*machine learning, deep learning, natural language processing*) dans la transformation de leur fonctionnement interne, sans parler des méthodes d'enseignement complémentaires que l'on peut imaginer.

À Sciences Po, plusieurs choses positives ont été faites surtout au regard d'autres établissements français. Je pense notamment à la numérisation des services aux étudiants qui a constitué un chantier prioritaire et qui est déjà bien engagée. Je sais que la DSI travaille actuellement à la digitalisation du *workflow* enseignant, ce qui constitue également une bonne nouvelle. Je salue en outre le fait que M. le Directeur ait été sensible à mes recommandations sur la nécessité de se mobiliser pour digitaliser le fonctionnement des inscriptions pédagogiques qui est assez insatisfaisant pour l'ensemble des acteurs qui y participent.

Mais, de manière plus générale, sans vouloir mettre la charrue avant les bœufs - on ne peut pas transformer Sciences Po en start-up du jour au lendemain - il faut d'ores et déjà réfléchir à ce qui peut être stratégique. Nous devons dès aujourd'hui nous mobiliser pour constituer des bases de données robustes et recruter des *data scientists*. Ces bases de données seront précieuses dans quatre ou cinq ans, lorsque l'on utilisera l'intelligence artificielle pour améliorer nos processus de recrutement et le parcours de nos étudiants. Pour que cela fonctionne, il faudra disposer de jeux de données complets sur les trajectoires individuelles de nos étudiants, de leur recrutement jusqu'à leur insertion sur le marché du travail. Ces trajectoires correspondent à un suivi sur cinq ou six ans auquel il faut ajouter la nécessité de suivre plusieurs cohortes pour que les données soient statistiquement significatives, ce qui décale d'autant d'années le résultat. Nous devons donc débiter ce travail dès aujourd'hui et commencer par prendre conscience de notre propre effort de transformation digitale. Je vous remercie.

M. le PRÉSIDENT.- Merci à vous, M. Metzger, et comme vous apportez plus une analyse que des questions, et que, de surcroît, elle était positive, il n'est pas indispensable de vous répondre, sauf pour vous dire que, de toute façon, Sciences Po ne peut pas être une start-up, puisque *we started* il y a bientôt 150 ans. (*Rires.*) Si vous le voulez bien, nous allons passer...

M. FITOUSSI.- Je voulais demander...

M. le PRÉSIDENT.- J'ai cru que je vous avais donné la parole, M. Fitoussi ?

M. FITOUSSI.- Non, mais j'avais demandé une nouvelle intervention pour parler de la recherche par projets qui semble aujourd'hui constituer une part importante de l'ensemble des fonds dont dispose Sciences Po. La recherche par projet a un inconvénient qui est qu'elle se fait au détriment la recherche libre et qu'elle procède du *top-down* plutôt que du *bottom-up* dont on sait que, pour la qualité de la recherche, il est beaucoup plus fécond, beaucoup d'études ont été faites sur ce sujet. Nous pourrions en discuter à l'infini, mais pour être très bref, est-ce qu'il ne pourrait pas y avoir une disposition qui prélève une part des fonds recueillis sur la recherche sur projets pour financer la recherche libre ou la recherche *bottom-up* ?

M. le PRÉSIDENT.- Monsieur l'Administrateur, pourriez-vous répondre brièvement à cet élément de programme présidentiel ?

M. MION.- Très volontiers, juste pour dire que M. Fitoussi a raison. C'est déjà à l'œuvre aujourd'hui. Sur les contrats européens que décrochent nos chercheurs, les frais de gestion s'élèvent à 20 %, dont une fraction (5 %) revient directement aux laboratoires. Par ailleurs, c'est en couvrant ces frais de gestion que nous pouvons aussi dégager sur nos fonds libres des ressources qui nous servent, par exemple, à alimenter ce que nous appelons le SAB, c'est-à-dire un fonds au sein de Sciences Po qui permette aux chercheurs de déposer des projets et de recevoir des financements leur permettant de mener leurs recherches, ou également des financements tremplin pour des chercheurs qui ont de petites dépenses à financer, ou tous autres types de dispositifs qui sont adossés à des ressources propres de Sciences Po et qui nous permettent de répondre à des besoins.

M. le PRÉSIDENT.- Étant donné que Monsieur l'Administrateur a donné satisfaction à la demande de M. Fitoussi, a suivi les recommandations de M. Metzger, a écouté les étudiants, je pense que cela facilitera le vote digital, au sens originel du terme, auquel il nous appartient de procéder maintenant (*Sourires.*)

Résolution n° 1 : droits de scolarité 2017-2018

Vu l'article L. 758-1 du code de l'éducation,

Vu les articles 1 et 21 de l'annexe au décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015,

Vu l'avis du Conseil de l'Institut d'Etudes Politiques rendu le 13 décembre 2016,

Le Conseil d'administration fixe les droits de scolarité pour l'année universitaire 2017-2018 des formations initiales menant aux diplômes propres à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris aux montants suivants. Les seuils de chacun des paliers sont relevés de 200 €. Un palier intermédiaire est créé au sein du premier palier pour les revenus compris entre 12 534 € et 14 199 € par part.

Droits de scolarité (année universitaire 2017-2018)	
Formations menant aux diplômes propres à l'IEP de Paris ⁽¹⁾ Etudiants inscrits en 2008-2009 ou antérieurement Etudiants ayant effectué leur première inscription en 2009-2010 ou postérieurement	Tableau n°1 Tableau n°2
Auditeurs libres (semestre)	Demi-tarif sur Tableau n°2
Exonération totale pour les boursiers de l'enseignement supérieur sur critères sociaux	

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

1- Droits de scolarité (année universitaire 2017-2018) 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	6 550	
Résidence fiscale Union européenne	129 600 et plus	43 200 et plus	6 550
	108 600 - 129 599	36 200 - 43 199	5 500
	90 600 - 108 599	30 200 - 36 199	4 780
	75 600 - 90 599	25 200 - 30 199	3 860
	63 600 - 75 599	21 200 - 25 199	2 920
	54 600 - 63 599	18 200 - 21 199	1 980
	48 600 - 54 599	16 200 - 18 199	1 100
	jusqu'à 48 599	jusqu'à 16 199	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	

2- Droits de scolarité (année universitaire 2017-2018) 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	10 250	14 100
	199 600 et plus	66 534 et plus	14 100
	129 600 - 199 599	43 200 - 66 533	8 250

108 600 - 129 599	36 200 - 43 199	6 650	9 880
90 600 - 108 599	30 200 - 36 199	5 490	8 300
75 600 - 90 599	25 200 - 30 199	4 390	6 680
63 600 - 75 599	21 200 - 25 199	3 270	4 920
58 600 - 63 599	19 534 - 21 199	2 160	3 360
54 600 - 58 599	18 200 - 19 533	2 000	2 700
48 600 - 54 599	16 200 - 18 199	1 100	1 840
42 600 - 48 599	14 200 - 16 199	540	920
37 600 - 42 599	12 534 - 14 199	320	530
Jusqu'à 37 599	0 - 12 533	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

L'année de césure de scolarité est assujettie à l'acquittement de 25 % des droits de scolarité du barème de référence de l'étudiant. Les étudiants boursiers en sont exonérés.

Le Conseil d'administration approuve les propositions de droits de scolarité applicables à l'Institut d'Etudes Politiques.

➤ **La résolution est adoptée à l'unanimité moins deux voix contre (M. Marc et Mme Rouja-Vandenbrouck).**

Résolution n° 2 : droits de scolarité 2017-2018 (formation continue)

Vu l'article L. 758-1 du code de l'éducation,

Vu l'article 2 du décret n° 2016-24 du 18 janvier 2016,

Vu les articles 1 et 21 de l'annexe au décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015,

Vu l'avis du Conseil de l'Institut d'Etudes Politiques rendu le 13 décembre 2016,

Le Conseil d'administration fixe les droits de scolarité pour l'année universitaire 2017-2018 des formations continues menant aux diplômes propres à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris aux montants suivants :

	Tarifs
Master LLM	24 000 €
Master in financial regulation and risk management	21 000 €
Master in advanced global studies	21 000 €
Master in public affairs	21 000 €
Master in private banking and wealth management	21 000 €
Master in corporate strategy	21 000 €

Il est précisé que les tarifs de l'Executive Master « Dialogue social et stratégie d'entreprise » ont fait l'objet d'une approbation par le Conseil d'administration du 19 octobre 2016.

Le Conseil d'administration approuve les propositions de tarifs applicables à la formation continue de l'Institut d'Etudes Politiques.

➤ **La résolution est adoptée à l'unanimité moins deux voix contre (M. Marc et Mme Rouja-Vandenbrouck).**

Mme AVENEL.- Ce sont les masters en un an.

M. le PRÉSIDENT.- Nous votons maintenant sur les taux des rémunérations des usagers des services de la Fondation.

Résolution n° 3 : taux des rémunérations exigées des usagers des services de la Fondation 2017-2018

Vu l'article L. 758-1 du code de l'éducation,

Vu l'article 2 du décret n° 2016-24 du 18 janvier 2016

Vu les articles 1 et 21 de l'annexe au décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015,

Vu l'avis du Conseil de l'Institut d'Etudes Politiques rendu le 13 décembre 2016,

Le Conseil d'administration fixe aux montants suivants, pour l'année universitaire 2017-2018, 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	15 €
Abonnés "étudiants"	1 mois	35 €
	6 mois	85 €
	1 an	130 €
Abonnés « enseignants / chercheurs »	1 mois	35 €
	6 mois	85 €
	1 an	130 €
Carte collective	1 an	400 €
Duplicata		18 €

Le Conseil d'administration approuve le taux de rémunération due par les usagers de l'Institut d'études politiques de Paris.

➤ **La résolution est adoptée à l'unanimité moins deux voix contre (M. Marc et Mme Rouja-Vandenbrouck).**

Résolution n° 4 : budget 2017 de la FNSP

Vu l'article 21 de l'annexe au décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015,

Le Conseil d'administration approuve **la proposition de budget 2017 de la FNSP** présentée par le Président de la Fondation.

➤ ***La résolution est adoptée à l'unanimité moins deux voix contre (M. Marc et Mme Rouja-Vandenbrouck).***

Résolution n° 5 : budget 2017 de l'IEP de Paris

Mme AVENEL.- Il s'agit d'une sous-catégorie du budget de la FNSP. C'est le même budget que celui de la FNSP, à l'exception de la Librairie et des Presses.

Vu l'article L. 758-1 du code de l'éducation,

Vu les articles 1 et 21 de l'annexe au décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015,

Vu l'avis du Conseil de l'Institut d'Etudes Politiques rendu le 13 décembre 2016,

Le Conseil d'administration approuve **la proposition de budget 2017 de l'Institut d'Études Politiques de Paris** présentée par le Président de la Fondation.

➤ ***La résolution est adoptée à l'unanimité moins deux voix contre (M. Marc et Mme Rouja-Vandenbrouck).***

Résolution n° 6 : budget 2017 de l'OFCE

Vu l'article 21 de l'annexe au décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015,

Vu le décret n° 81-175 du 11 janvier 1981,

Le Conseil d'administration approuve **la proposition de budget 2017 de l'OFCE** présentée par le Président de la Fondation.

➤ ***La résolution est adoptée à l'unanimité.***

M. le PRÉSIDENT.- Grand succès de l'OFCE qui fera plaisir à M. Fitoussi.

Mme PARISOT.- Puis-je poser une question ? Une question de néophyte ou de béotienne. J'avais cru comprendre tout à l'heure que vous aviez été content de la négociation, même si elle n'avait pas abouti à votre rêve, sur les tarifs de scolarité.

M. le PRÉSIDENT.- Je pense que votre question ne s'adresse pas à moi, mais à M. Marc.

Mme PARISOT.- Monsieur le Président, si vous le permettez, je ne comprends pas très bien pourquoi. Il n'y a pas eu de négociation ?

M. le PRÉSIDENT.- Étape par étape.

M. MARC.- En ce qui concerne l'augmentation des frais d'inscription, nous nous opposons à leur augmentation. Nous saluons les efforts qui ont été faits pour rehausser les seuils et créer une tranche supplémentaire, mais cela ne change pas le fait qu'il y a une augmentation nette pour les étudiants.

Mme PARISOT.- Cela méritait abstention.

M. FITOUSSI.- C'est un « non, mais ».

M. le PRÉSIDENT.- Chacun l'appréciera comme il veut, Mme Parisot. Nous sommes passés du « non, non, non » au « non, mais » ou « Oui, mais encore non », comme vous voulez, chacun à sa manière.

Le point suivant exige la sortie de l'Administrateur-Directeur, de la Secrétaire générale et du Directeur financier, puisqu'il s'agit du vote de la résolution afférant à la rémunération de notre administrateur, à la suite de la réunion de la semaine dernière du comité des rémunérations.

(Sortie de M. Mion, de Mme Avenel et de M. Suard.)

IV. RESOLUTION RELATIVE A LA REMUNERATION DE L'ADMINISTRATEUR DE LA FNSP ET DIRECTEUR DE L'INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS POUR L'ANNEE 2017

M. le PRÉSIDENT.- Normalement, c'est une discussion qui prend très peu de temps, tout le monde est d'accord car Frédéric Mion refuse toute augmentation de sa rémunération et on pourrait croire que cela simplifie le problème. Eh bien, pas du tout ! Vous avez des membres du comité des rémunérations qui objectent très fortement. Ils considèrent que la bonne comparaison, pour la rémunération – ce débat n'est d'ailleurs par nouveau - de l'Administrateur-Directeur n'a pas lieu d'être faite avec les présidents d'universités qui sont à la tête d'institutions non comparables, mais qu'elle doit être faite, si l'on veut pour partie avec quelques grandes écoles en France, mais surtout avec les institutions internationales plus ou moins équivalentes avec lesquelles nous sommes en concurrence effective ou avec lesquelles nous sommes en relation étroite, du style Harvard, London School of Economics, etc. Ils considèrent que, par rapport à cela, cette rémunération est très insuffisante et que la question n'est pas de savoir si elle convient ou non à Frédéric Mion, mais de savoir si, le jour où nous aurons besoin de recruter un successeur, nous serons en mesure de lui offrir une rémunération à la hauteur de cette situation. La discussion a été longue et il a été décidé de ne rien changer pour cette année mais que cela ne voulait pas dire qu'*ad vitam aeternam* l'on se rangera à la position de Frédéric Mion.

Y a-t-il des interventions sur ce sujet avant de passer au vote ?

M. FITOUSSI.- Je fais partie de ceux qui sont contre le gel parce qu'effectivement, il faut que ces positions restent attractives, quelle que soit la personne qui les occupe et qu'elles soient incitatives matériellement pour la personne qui les occupe. Je voulais souligner qu'il n'est pas normal que, depuis que Frédéric Mion est entré en fonction, sa rémunération n'ait pas évolué.

M. le PRÉSIDENT.- C'est une question assez compliquée.

M. ZEROUATI.- Une question sur le dernier paragraphe de la résolution. « *L'administrateur pourrait percevoir une part variable, mais il ne l'aura pas cette année.* » Pourquoi a-t-on prévu ce paragraphe ?

Concernant les augmentations de salaire, nous nous battons toujours pour les augmentations de salaires de tous les salariés. A une certaine époque, les cadres dirigeants se sont exclus eux-mêmes de l'accord d'entreprise et il y avait donc une autre façon de les rémunérer. Il y avait également pour eux ce que l'on appelait la part variable. Dans le dernier accord d'entreprise, on a réintroduit l'idée que tous les salariés sont concernés par les augmentations de salaire dont tout le monde bénéficie à l'ancienneté et au mérite. Je ne vois pas pourquoi le directeur s'auto-exclut de cet accord puisqu'il en bénéficie.

M. le PRÉSIDENT.- On ne peut pas répondre complètement à sa place, mais je pense que les interventions, très fondées, que nous venons d'entendre se situent exclusivement en rationalité. Nous vivons dans un monde dans lequel la part de l'irrationalité ne cesse de croître, au détriment de la première, et que compte tenu de la crise que Sciences Po a traversée, il y a trois ou quatre ans, sauf erreur, et du fait qu'elle s'est extraordinairement polarisée sur la question de la rémunération de l'ancien Administrateur-Directeur, même si elle était nettement plus élevée que celle-ci, que même l'augmentation décidée par René Rémond, de mon prédécesseur d'une indemnité de fonction somme toute modeste a été l'objet de commentaires désobligeants, que l'on retrouve encore, sur Wikipédia, des années après, compte tenu de tout cela, je pense que les décisions ne peuvent pas être prises exclusivement du point de vue de la rationalité abstraite. Elles doivent prendre en compte les effets que produirait une telle décision dans un monde où des éléments comme ceux-là prennent une importance considérable. Même si je suis de ceux qui pensent que l'image de Sciences Po s'est extraordinairement bien restaurée, il n'y a aucun doute que l'image de l'institution a vécu une période difficile à cause de cela. Prendre un peu de temps avant de revenir à un système dont on peut juger qu'il serait plus rationnel, compte tenu de l'irrationnel, serait plus raisonnable.

M. FITOUSSI.- Ce que tu dis est encore plus rationnel que ce que nous avons dit.

M. PECOUT.- Je serai très bref pour aller dans le sens de ce qui a été dit, à un ajout près. Je pense, en effet, que l'activité et les responsabilités de Frédéric Mion justifient l'augmentation, bien raisonnable et indexée que vous indiquez de son traitement, même s'il la refuse. En revanche, je ne pense pas recevable l'argumentation qui consiste à opposer Sciences Po aux universités pour valoriser l'administration du premier établissement. La présidence d'une université de nos jours notamment en Ile-de-France, n'est pas une chose plus aisée. Sans dénigrer inutilement les universités – ce qui ajouterait encore au climat « d'irrationnel » que vous évoquiez autour de la question de la rémunération du directeur - je suis convaincu que l'on peut reconnaître la spécificité administrative de Sciences Po, l'ampleur de son déploiement international et de son évolution pédagogique qui justifient peut-être de comparer en absolu la situation de son directeur à celle d'un président de COMUE.

M. le PRÉSIDENT.- Pardonnez-moi, j'ai compris votre objection par rapport aux présidents d'université, mais je n'ai pas très bien compris avec quoi ?

M. PECOUT.- Les COMUE, les communautés d'universités. Il ne vous échappe pas que vous êtes dans une COMUE ?

M. le PRÉSIDENT.- Pardonnez-moi. J'ai très bien compris votre objection sur la comparaison avec les présidents d'université et je m'y range tout à fait. En revanche, j'ai moins bien compris en quoi la comparaison avec les présidents de COMUE serait plus favorable.

M. PECOUT.- Parce que les présidents de communauté ont des statuts et des salaires supérieurs à ceux des présidents d'université et que, d'une certaine façon, cela vous permet de ne pas déprécier le travail des présidents d'université.

M. le PRÉSIDENT.- Je le comprend. Cela dit, ils n'ont pas de rémunération supérieure à celle-là.

M. PECOUT.- Je n'en sais rien, mais certains, oui. Si vous voulez comparer, comparez celle-là et ne dépréciez pas celle des présidents d'université.

M. le PRÉSIDENT.- J'ai bien compris, je vous ai dit que je me rangeais complètement à votre avis.

M. PERRINEAU.- Je voudrais faire trois remarques sur cette question. Sciences Po, en effet, ne peut pas s'émanciper de l'histoire récente et de tous les débats, rationnels ou irrationnels, qui ont pu naître à cette occasion. On ne peut pas faire l'impasse là-dessus !

Deuxième remarque, l'attractivité d'une fonction du type de celle d'administrateur de Sciences Po ou de directeur de Sciences Po ne peut pas être liée uniquement au niveau de rémunération. Des hommes et des femmes de qualité peuvent prétendre diriger une institution comme Sciences Po avec le niveau de revenu qui est sous nos yeux. Je ne crois pas que la qualité soit liée uniquement au niveau de rémunération. On recense tous les jours des exemples inverses. Parfois, on a des gens à des niveaux de salaires faramineux qui font preuve d'une compétence qui peut laisser à désirer.

Troisièmement, je comprends bien que nous sommes dans un paysage international, bien sûr, mais je crois que Sciences Po ne peut pas s'abstraire de ce qui est son bassin de comparaison naturel qui est celui du tissu universitaire français. On ne peut pas faire totalement fi de cette référence. C'est pourquoi je suis favorable au projet de résolution numéro 7.

Mme LAGUMINA.- Effectivement, la discussion a été non pas vive, mais argumentée. On voit bien que l'on a trois séries d'arguments qui sont de nature radicalement différente.

D'abord, il y a la situation individuelle de quelqu'un qui voit sa rémunération gelée pendant trois ans, ce qui me semble interrogeable.

La deuxième chose, ce sont les éléments comparables. On s'est aperçu, lors du comité des rémunérations, qu'à la fois en termes de comparables, mais aussi en termes de médianes, on manquait d'outils pour avoir une discussion qui soit totalement sereine et documentée. Il faudra probablement, la prochaine fois, avoir ce type d'éléments pour que l'on puisse partager, avec des références les plus adéquates possible. En aucun cas, il n'a été dans notre esprit de dévaloriser telle ou telle institution à laquelle nous croyons.

Le troisième élément, plutôt du côté des tenants d'une augmentation plus importante, était celui d'un regard tourné notamment vers les pays anglo-saxons où, quoi que l'on dise, la rémunération est souvent la représentation de la création de valeur.

Face à ces trois injonctions contradictoires, nous sommes au bout d'une discussion non documentée et d'émotions telles que vous les avez décrites, Monsieur le Président, qui sont aussi liées à

l'histoire de Sciences Po. Je n'imagine pas que l'année prochaine, lorsque nous aurons à nous pencher sur ce même sujet, nous ne soyons pas en situation documentée et dépassionnée. Pour autant, il nous a semblé que, cette année, il n'était pas temps d'aller à l'encontre du souhait de Frédéric Mion de maintenir sa rémunération pour des questions diverses. C'est pourquoi nous avons pris cette position, mais je pense que c'est vraiment la dernière année où nous pouvons le faire.

Mme PARISOT.- Plusieurs choses. La première, je souscris totalement à ce qu'a dit Pascal Perrineau. Je pense que Sciences Po, comme d'autres institutions et même comme d'autres entreprises en France, a suffisamment d'attraits en elle-même pour attirer quelle que soit la rémunération. J'insiste, je pourrais le dire aussi pour beaucoup d'entreprises.

La deuxième, nous n'avons pas à partir dans les logiques folles du monde anglo-saxon. En même temps, je voudrais rassurer cette partie de la table, je ne suis pas devenue complètement gauchiste - pas complètement. Je découvre une rémunération qui est relativement faible pour un homme qui a des responsabilités aussi larges. Il faut avoir à l'esprit le champ extrêmement vaste et complexe de Sciences Po. Mais si c'est le souhait de Frédéric Mion, nous serions franchement mal placés pour ne pas le respecter. S'il faut faire un benchmark, ce qui est une très bonne idée évidemment, il faut qu'il soit national, peut-être avec les présidents de COMUE. Il doit être aussi international, mais il doit inclure tous les éléments de la rémunération.

Je soutiens la délibération aujourd'hui présentée au conseil.

M. le PRÉSIDENT.- Nous allons passer au vote. Pardon ? Vous votez contre ou vous voulez intervenir ?

M. MARC.- Je voulais simplement intervenir...

M. le PRÉSIDENT.- Merci de lever franchement la main dans ce cas.

M. MARC.- Nous voulions expliquer notre position. Au début, j'étais d'accord avec Mme Parisot, ce qui m'étonnait. À la suite, c'est bon, je me suis reconnu. Nous rejoignons plus exactement M. Perrineau sur cette première réflexion. Certes, nous regrettons la non-évolution du salaire du directeur. En revanche, nous considérons que cette rémunération initiale est trop élevée et devrait être comparable avec d'autres institutions. C'est pourquoi nous nous opposons à cette rémunération.

M. le PRÉSIDENT.- Vous nous suggérez donc de la baisser pour qu'elle vienne à un niveau normal et de l'augmenter pour...

M. MARC.- Pas baisser son salaire, mais...

M. le PRÉSIDENT.- C'était just a joke.

Résolution n° 7 : rémunération de l'Administrateur de la FNSP et Directeur de l'IEP de Paris

Le Conseil d'administration, vu le décret du 28 mars 2013 portant nomination du directeur de l'Institut d'Etudes 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 desquelles 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 2016

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

La rémunération totale annuelle prévue pour le directeur de l'IEP inclut une prime versée directement par le MENESR de 18 420 euros bruts, soit 16 970 euros nets.

M. Frédéric MION, en tant que dirigeant de la FNSP, pourrait percevoir, sous le contrôle du Conseil d'administration et après définition préalable par celui-ci de ses règles d'attribution, une part variable annuelle. M. Frédéric Mion n'en percevra pas en 2017 au titre de 2016.

➤ **La résolution est adoptée à l'unanimité moins deux voix contre et une abstention.**

(Retour de M. Mion, Mme Avenel et M. Suard.)

M. le PRÉSIDENT.- Monsieur l'Administrateur, vous nous avez fait perdre bien du temps avec le sujet auquel vous ne pouviez assister et dont je ne vous rendrais pas compte, mais dont vous lirez le compte rendu néanmoins (*Sourires.*)

V. POINT D'INFORMATION SUR LE PROJET D'ACQUISITION DE L'HOTEL DE L'ARTILLERIE

M. le PRÉSIDENT.- Nous accueillons M. Stéphane Manoukian, conseiller en immobilier chez Ernst & Young, et Maître Hubert Wargny, notaire, qui vont intervenir sur ce dossier. Je passe la parole à Monsieur l'Administrateur.

M. MION.- Volontiers, Monsieur le Président. Merci beaucoup. Vous avez trouvé dans votre dossier - si vous ne l'aviez pas, vous la trouverez sur votre table - une petite note sur un point d'avancement du dossier de l'Artillerie, dont nous avons parlé longuement lors de notre dernière réunion.

Quelques éléments pour vous dire que les discussions avec l'État ont bien progressé et que nous sommes, sur le contrat de cession, en voie de trouver un accord sur les différentes stipulations de ce document.

La note qui vous a été remise précise, point par point, où nous en sommes sur les grands chapitres que nous avons évoqués la fois dernière, et ce qui pourrait être le point de rencontre des intentions des parties.

Notre souhait, partagé avec l'État, est d'arriver à signer le contrat de cession dans les tout prochains jours, la semaine prochaine, la suivante ou tout début janvier. Nous sommes dans un calendrier désormais très court. Quelques formalités administratives doivent être auparavant accomplies du côté de l'État, que je mentionne pour mémoire et pour montrer que nous ne sommes pas seuls comptables de la tenue de ce calendrier, puisque certaines démarches relèvent de l'État :

- la première, c'est la publication par le ministre de la Défense d'un arrêté de déclassement ou d'aliénabilité de ce bien ;
- la deuxième démarche, c'est la production d'observations par la ministre de la Culture sur les aspects patrimoniaux de ce dossier ;
- troisième démarche, il faut que la Ville fasse connaître si elle entend ou non faire usage de son droit de priorité sur le bien ainsi cédé. Il n'y a aucune espèce de suspense sur sa réponse, mais encore faut-il qu'elle ait été interrogée ;
- enfin, dernier acte, la décision formelle de cession au prix convenu doit être publiée par le ministre chargé des Finances et du Domaine.

Ces procédures sont en cours, mais ce sont des choses qui ont lieu quasiment à 24 heures ou à quelques heures près, donc je ne sais pas si nous serons en mesure de signer la semaine prochaine, la suivante ou celle d'après.

La raison pour laquelle il était important de partager quelques éléments sur ce point aujourd'hui est que, compte tenu de ces délais, nous avons été amenés à revoir la proposition de financement de l'opération que nous avons eu l'occasion de soumettre à votre conseil lors de notre réunion. Pour dire les choses très rapidement, il apparaît que, compte tenu des termes dans lesquels la garantie de la Ville nous a été accordée - qui ne vise que des prêts bancaires -, compte tenu des délais propres à la mise en place d'un financement obligataire et des difficultés apparues dans les discussions avec Allianz (difficultés issues d'exigences d'Allianz et de ses conseils sur la structuration des sûretés et des garanties), Allianz n'est pas en mesure de mettre en place le financement de l'opération à la date qui serait celle de la cession du bien.

Cela nous a conduits à revoir très rapidement les conditions de ce financement et à nous tourner vers le deuxième mieux-disant de l'analyse des offres qui avaient été faites, à savoir l'établissement allemand PBB, qui est spécialisé dans le financement d'infrastructures publiques et qui, pour cette opération, s'est allié avec la Banque postale.

Je vais laisser Charline Avenel ou nos conseils vous en dire un tout petit peu plus sur les conditions de financement proposées par PBB, notamment sur les écarts de prix qui résultent de cette réorientation, mais, dans un dossier complexe, il me semble que notre objectif premier doit être de viser la conclusion la plus rapide possible de cette opération (comme je vous le disais, c'est en tout cas un souhait que nous partageons avec l'État), ce qui nous a conduits à revoir la proposition qui vous avait été faite, et donc à nous diriger vers cette seconde solution de financement, un prêt bancaire classique de PBB.

M. MANOUKIAN.- À l'issue de l'appel d'offres bancaire, nous avons fait un classement des différentes offres. Allianz avait été le lauréat puisqu'il avait proposé le financement le moins-disant. Cette banque allemande et HSBC arrivaient ensuite en seconde position. HSBC proposait également un financement obligataire. La proposition de PBB est tout simplement un financement bancaire, ce n'est pas du tout un financement obligataire. PBB, qui est une banque allemande, est associée à une banque française sur le projet.

La difficulté qui est apparue avec Allianz - Hubert Wargny pourra compléter - est une difficulté d'exécution. Lorsqu'ils ont été désignés lauréats, ils ont mandaté un cabinet d'avocats pour travailler à leur côté. Ces avocats ont identifié des points de difficultés dans la structuration du financement qui nécessitaient des délais importants et une réécriture d'une partie de la garantie de la Ville de Paris.

Ces délais étant incompatibles avec l'opération, on a utilisé le classement de l'offre pour prendre le second. Le second était un peu plus cher que le premier, mais, sur la partie financement de l'acquisition, les écarts étaient tout de même assez mesurés et parce que la marge bancaire proposée par PBB variait entre 80 et 90 bips. Cette variation dépendait de la nature des hypothèques. Aujourd'hui, nous travaillons à affermir la solution la moins-disante de PBB qui, in fine, sera proche des conditions d'Allianz.

M. WARGNY.- Je suis à la disposition des uns et des autres pour répondre de manière plus précise sur la nature des difficultés que nous avons rencontrées lors de nos discussions avec Allianz et ses conseils pour les convaincre de rester dans le chemin initialement envisagé.

Ces financements obligataires sont particulièrement complexes. D'expérience, il est extraordinairement difficile d'anticiper les exigences d'un prêteur dans ces conditions pour les intégrer dans une délibération comme celle prise par la Ville de Paris en amont. Notamment, il était question de pouvoir conclure des conventions dites inter-créanciers qui n'avaient pas été envisagées - et qui ne sont d'ailleurs pas systématiquement requises. Je prends cet exemple, il y en avait d'autres. Cela exigeait de repasser devant le conseil de Paris pour pouvoir mettre en place la structuration proposée par Allianz. Assez rapidement, compte tenu des difficultés enregistrées dans ces discussions interminables avec Allianz et ses conseils et voyant les délais d'exécution se rapprocher puisque nous avons tous conscience qu'il était important de conclure cette opération dans un délai rapproché (c'était un souhait partagé entre l'État et la FNSP), assez rapidement, nous nous sommes orientés vers le choix qui est aujourd'hui sur la table.

Mme AVENEL.- Je crois que l'option que nous avons prise, en quelques jours et quelques heures, d'aller vers le deuxième financeur est opportune. Nous avons fait ce choix à l'appui d'une offre qui, il faut le dire, était la deuxième mieux-disant et reste tout à fait intéressante (dans la note, vous avez le détail de ces conditions). À ce stade, le maximum de taux auquel nous devrions conclure le prêt devrait être de 2,35. C'est un maximum. La finalisation des négociations et un certain nombre de sujets techniques pourraient nous amener, si nous contractons très rapidement - ce qui est le souhait - à un taux probablement inférieur. Le fait d'avoir changé l'optique de financement et le financeur, ainsi que la finalisation de la négociation avec l'État et l'accord des autorisations administratives cité par l'administrateur, l'ensemble de ces trois choses rend possible la finalisation de la cession et sa conclusion entre décembre et début janvier. Changer de financeur est, je crois, la bonne décision qu'il fallait prendre et donc vous soumettre.

M. le PRÉSIDENT.- Nous allons ouvrir la discussion sur ce dossier. Pour éclairer un peu, ce qui est toujours très difficile et qu'il faut sans doute préciser un peu, c'est la différence entre ce que l'on voit et ce qu'il

faut ajouter en complément. Tout à l'heure, nous parlions de l'excédent de 2 M€ prévisible, mais une fois remboursé les emprunts, c'est 90 % qui sont partis et il ne reste en réalité que 10 %.

Ici, on voit une différence relativement significative, mais il faut savoir que, si nous en étions restés à la première option, comme cela a été expliqué, cela aurait évidemment entraîné, en dehors de tous les frais complémentaires non prévus initialement, des délais supplémentaires non négligeables. Ces délais supplémentaires affecteraient le taux sans que l'on puisse savoir aujourd'hui exactement de combien, mais on peut savoir que les taux sont aujourd'hui orientés à la hausse et non à la baisse et que donc, à l'arrivée, le delta serait beaucoup plus faible qu'on ne pourrait le croire maintenant. Je voulais juste apporter cette précision avant d'ouvrir la discussion.

M. ZÉROUATI.- Une petite question : pensez-vous que, dans le futur, nous serons à l'abri d'autres surprises ?

M. le PRÉSIDENT.- Très bonne question. Peut-être pas exactement dans le même domaine, mais...

Mme PARISOT.- Une remarque très rapide puisqu'en tant que membre du comité d'audit, j'ai pu approfondir le sujet et je voulais féliciter les équipes, la direction financière et Frédéric Mion, pour avoir su très rapidement trouver une solution de remplacement pertinente.

M. le PRÉSIDENT.- Les félicitations sont toujours bienvenues ici.

Mme PARISOT.- Cela fait du bien.

M. le PRÉSIDENT.- Absolument. Nous en manquons tous cruellement.

Mme ROUJA-VANDEBROUCK.- Bien que nous soutenons globalement l'achat de l'Hôtel de l'Artillerie, nous nous étions abstenus lors du précédent vote du fait de nos grandes réserves sur les leviers de redressement, mais aujourd'hui, avec ce changement du modèle de financement qui passe d'un prêt obligataire à un prêt bancaire, la charge d'intérêts augmente tout de même de 1,49 %...

Mme AVENEL.- Non.

Mme ROUJA-VANDEBROUCK.- Non ? Quand bien même le taux passe à 2,35 % ? Que se passe-t-il exactement au niveau de ce changement de taux ? Que se passe-t-il également au niveau des garanties par swap mentionnées page 4 qui paraissent inquiétantes, mais que nous n'arrivons pas à comprendre du fait de nos connaissances limitées en finance.

M. le PRÉSIDENT.- Rassurez-vous, vous n'êtes pas la seule autour de cette table. *(Rires)*

Mme ROUJA-VANDEBROUCK.- Pouvons-nous avoir une précision sur ces documents ?

M. le PRÉSIDENT.- Monsieur l'Administrateur.

M. MION.- Merci, Monsieur le Président.

En prenant les questions dans l'ordre inverse à celui dans lequel elles ont été posées, je laisserai Charline Avenel, Pierre-Yves Suard ou nos conseils vous répondre précisément sur les différences de taux par rapport à ce qui avait été présenté la fois dernière, pour vous dire un point très important : même dans ce

nouveau modèle de financement, le recours à un prêt bancaire avec un taux différent de celui qui était proposé par Allianz dans le cadre du prêt obligataire, nous restons en deçà des hypothèses de taux qui figuraient dans le modèle que nous avons construit ensemble voilà deux ans. Le taux auquel nous allons effectivement contracter avec l'établissement de crédit est de toute façon inférieur à ce que nous avons anticipé, ce qui signifie que nous avons des marges supérieures à celles que nous avons imaginées dans le modèle de financement initial. Je vais laisser Charline Avenel, Pierre-Yves Suard ou nos conseils vous répondre.

Si vous me permettez, je réponds dans la foulée à Mme Parisot pour la remercier beaucoup de son observation et pour dire que je joins mes remerciements et mes félicitations aux siens pour remercier et féliciter notre secrétaire générale, notre directeur financier et leurs équipes, et nos conseils, qui ont été remarquablement réactifs.

Mme PARISOT.- C'est énormément de travail.

M. MION.- Pour répondre à M. Zérouati, y aura-t-il d'autres imprévus dans ce chantier de plusieurs années qui s'ouvre devant nous ? La réponse est oui, bien sûr. Il y en aura, il y en aura même beaucoup. Notre rôle collectif est de faire en sorte que les contrats que nous allons souscrire, du côté du financement comme du côté de la promotion immobilière, c'est-à-dire avec l'entreprise ou le groupement qui aura à réaliser le projet, nous prémunissent contre le maximum de ces situations, par nature imprévisibles aujourd'hui, parce que la caractéristique principale de l'imprévisible, c'est qu'il peut se produire sans que l'on puisse le prédire.

Mme AVENEL.- Le taux sur lequel nous avons fondé nos modèles de financement lorsque nous avons sollicité les banques était de 2,85. Toutes les offres que nous avons reçues sont en deçà. En tout état de cause, ce que vous avez appelé le modèle de financement n'a pas vocation à changer même si le financeur change. Au contraire, ce que nous avons montré lors du précédent conseil, c'est que les résultats de la consultation donnant des taux inférieurs à celui-ci nous donnaient plutôt des marges par rapport au modèle que nous avons construit donc moins de contraintes pour les trente années à venir et moins de coûts associés à cette opération.

La comparaison entre Allianz et la nouvelle offre peut se faire à deux moments : on peut la faire en comparaison de l'offre lorsqu'ils l'ont produite et si l'on se projette sur ce qui va effectivement se passer, comme je l'ai dit, à 2,35 et c'est un maximum. Nous ne pouvons pas vous dire aujourd'hui à combien nous serons, mais nous serons très probablement un peu au-dessus de 2. Cela dépend de la date à laquelle nous signons le contrat de prêt, les taux évoluent beaucoup aujourd'hui, mais par rapport à un maximum de 2,35, nous allons certainement redescendre un peu au-dessus de 2. Ce taux se compare au taux d'Allianz qui était à 1,65 lorsqu'ils nous ont répondu et qui depuis, a lui aussi augmenté et se situe aujourd'hui, de mémoire, à 1,80-1,90. L'écart entre les deux, dès le départ, n'était pas si substantiel que cela. Nous avons découvert, par ailleurs, un certain nombre de coûts dans l'emprunt obligataire qui faisaient que le prix à date de septembre était quasiment le même. Si l'on compare aujourd'hui ce que ferait Allianz et ce que fera PBB, l'écart est vraiment infime. Il n'y a pas de surcoût. En tout état de cause, nous gagnons des marges par rapport au niveau des taux que nous avons nous-mêmes conçus dans le modèle de financement lorsque nous avons lancé la consultation.

Mme PARISOT.- C'est par rapport à l'Euribor 6 mois ?

M. SUARD.- Absolument.

M. le PRÉSIDENT.- M. Suard, avez-vous des précisions à apporter ?

M. SUARD.- La proposition initiale d'Allianz à l'époque était, elle aussi, fondée sur des conditions de marché un peu plus favorables qu'actuellement, c'est-à-dire environ 40 points de base (0,4 %) en dessous du taux de marché actuel. Elle était de 1,49 ce qui faisait qu'elle était lauréate, mais si, avec l'aide de EY, nous reproduisons l'offre qui nous est faite aujourd'hui aux conditions d'aujourd'hui en matière de marge de PBB, mais en utilisant le taux de marché de septembre auquel ont répondu toutes les banques, on obtient 1,65. Ce qui veut dire que l'offre d'aujourd'hui se compare assez aisément à l'offre initiale, elle est un peu au-dessus, mais on compare 1,65 à 1,49, ce qui n'est pas scandaleux. D'autant plus que les taux de marché continuent d'augmenter : 40 points de base entre le début de la consultation bancaire et aujourd'hui. Il est évident qu'un des objectifs premiers de Sciences Po actuellement est de déterminer le plus vite possible le meilleur taux fixe de manière à limiter le risque pour les trente ans qui suivront.

M. le PRÉSIDENT.- M. Nicolas Metzger

M. METZGER.- Merci, Monsieur le Président. Le swap de garantie est-il contracté avec la même contrepartie, c'est-à-dire avec la banque prêteuse ? J'imagine que l'on paie le taux fixe et que l'on reçoit le taux variable de ce swap, ce qui permet de couvrir le prêt à taux variable. Dans le cas où la contrepartie du swap serait différente de la banque prêteuse, si elle venait à faire défaut, on se retrouverait malheureusement sans couverture pour rembourser le taux variable. Cette situation peut être préoccupante en période de crise et la situation actuelle des banques italiennes n'inspire guère confiance, sans vouloir préjuger la solidité financière de notre banque allemande. Mon expérience professionnelle passée me conduit à être méfiant sur ce genre de montage. Si nous pouvions avoir une explication sur le risque de contrepartie de ce swap, nous serions rapidement rassurés.

M. le PRÉSIDENT.- Swap PBB-Banque postale injectable, qui répond ?

M. MANOUKIAN.- C'est la même banque, PBB, parce que les taux sur lesquels nous communiquons (le 1,49 d'Allianz ou le 2,35 et le 1,69), ce sont des taux complets qui ont deux composantes :

- un taux de référence qui dépend des conditions de marché fixées notamment par la BCE ;
- et la marge bancaire.

La marge bancaire est fixée - c'était dans la réponse des offres - c'est intangible. En revanche, les taux bougent jusqu'au jour où nous les fixons. C'est pourquoi vous avez des taux qui évoluent entre le 1,49 d'Allianz au moment où les taux étaient faibles et aujourd'hui. Cela bougera jusqu'au jour où nous fixerons les taux. Ils ne pourront être fixés qu'après la signature de la convention de crédit.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup, M. Manoukian, donc la même banque. M. Lazerges, swap aussi ?

M. LAZERGES.- J'ai deux ou trois questions et d'abord une observation. Je pense que la décision qui nous est proposée est une très bonne décision. Pour avoir l'expérience de tout cela, les schémas obligataires sont assez rigides. Par ailleurs, au-delà même de la comparaison que nous pouvons faire, les uns et les autres, sur le montant des charges d'intérêt selon les deux possibilités (obligataire ou bancaire), l'option obligataire soulevait en tout état de cause un problème de faisabilité. Je comprends aussi qu'il y avait des

questions sur la garantie de la Ville de Paris qui ne portait pas sur un montage obligatoire et que, par conséquent, la FNSP n'était pas en capacité d'avancer avec l'option obligatoire dans les délais car cela aurait exigé de faire repasser la délibération sur la garantie devant le conseil de Paris.

J'ai par ailleurs deux questions. La première, c'est dans la note, mais je veux que vous le confirmiez, dans quelle mesure PBB assurera-t-elle également la tranche travaux ? Au moment de la contractualisation sur la tranche d'acquisition, est-ce que nous nous engageons déjà avec eux sur la tranche travaux et comment cela se passe-t-il ? Les conditions sont-elles fixées à ce moment-là ?

Ma deuxième question se situe un peu dans le prolongement de celle de M. Zérouati sur le prochain imprévu. Je pense que le prochain imprévu potentiel sera le contrat de promotion immobilière. C'est une discussion que nous n'avons pas eue la dernière fois et que nous aurons, je pense, les fois prochaines. Pouvez-vous nous préciser les éléments de calendrier sur l'organisation de la procédure d'appel d'offres puisque c'est cela qui va assez largement impacter la suite de ce projet ? Je considère, pour ma part, que sur la tranche d'acquisition, les choses sont bien avancées.

M. le PRÉSIDENT.- Deux questions, sur PBB et la suite du calendrier.

Mme AVENEL.- Sur la tranche travaux, la position est la même que celle que nous avons observée lorsque nous avons sélectionné Allianz : à ce stade, nous distinguons les deux. Il fallait faire vite pour disposer des fonds et pouvoir acquérir l'Hôtel de l'Artillerie. Il y a bien deux discussions qui s'enchaînent. PBB fera partie, évidemment, des premiers auxquels nous penserons pour financer la tranche travaux, mais nous avons eu, dans la consultation, des propositions tout à fait intéressantes de la part d'autres banques, notamment la BEI. Rien n'est figé à ce stade et toutes les options sont ouvertes pour le financement de la tranche travaux. Nous comptons néanmoins, compte tenu de la remontée des taux, engager la discussion sur le financement des travaux à très brève échéance, mais en effet, un certain nombre de questions restent pendantes tant que le CPI n'est pas sélectionné. Dès que nous aurons signé, nous nous attellerons à la partie travaux. Nous verrons s'il est opportun de figer la négociation avec une banque ou avec une autre dans les deux à trois mois à venir. Peut-être aurons-nous intérêt à différer cela et à faire un arbitrage sur ce calendrier.

Concernant le contrat de promotion immobilière, la prochaine étape est le lancement de l'appel d'offres dans une forme négociée qui devrait intervenir au mois de janvier. Appel d'offres qui consiste à lancer les choses, à dire que nous avons un projet à faire sortir de terre et à sélectionner plusieurs groupements, constructeurs, architectes et promoteurs, qui seront en compétition pendant quelques mois. Cela nous amènera à une sélection fin 2017 du groupement constructeur et architecte.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Nous allons soumettre la résolution au vote. Le prochain comité d'audit du conseil d'administration aura lieu le 26 janvier, il est donc relativement proche. Normalement, d'ici là, ce sera signé. Pourriez-vous alors nous présenter un calendrier, si possible pessimiste, de la réalisation jusqu'à son terme de ce projet, ce qui nous permettrait ensuite de le suivre avec précision ?

M. MION.- Bien sûr, Monsieur le Président. Dans le dossier de la séance précédente, il y avait un calendrier indicatif, mais naturellement, nous l'ajusterons des derniers événements intervenus depuis et nous y ajouterons une dose de pessimisme, pour répondre à votre préoccupation. (*Sourires.*)

Peut-être un mot de la résolution qui a été distribuée sur la table pour dire qu'elle reprend les termes de la résolution précédente, qui me donnait compétence pour conclure les contrats de financement avec l'établissement que nous avons sélectionné à l'époque, Allianz. Cette résolution est ajustée sur deux points. Elle vise l'autre établissement financier que nous avons décidé de prendre finalement (PBB, allié à la Banque postale). Elle prévoit aussi que la délégation que vous donnez est donnée au président ou à moi-même parce qu'en fonction de la date à laquelle la signature pourrait intervenir et des exigences de nos partenaires, il pourrait être opportun que ce soit lui ou moi qui signions.

Ce sont les deux points qui diffèrent par rapport à ce que vous aviez à voter la fois précédente.

M. le PRÉSIDENT.- Il faut reconnaître que le dernier changement est assez considérable, malheureusement, je n'étais ni obligataire ni bancaire.

Résolution n° 8 : projet d'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie, pouvoir au Président et à l'Administrateur de la FNSP

Le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions des résolutions des 19 octobre 2016, 10 mai 2016 et 9 février 2016, de la résolution du 21 octobre 2014 et de la résolution n° 3 du 13 mai 2014 a été informé ce jour par Monsieur Frédéric Mion, administrateur de la FNSP, de l'évolution du projet d'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie, situé place Saint-Thomas d'Aquin dans le 7ème arrondissement de Paris (le « **Projet** ») et de la signature très prochaine de l'ensemble de la documentation relative tant à l'acquisition elle-même qu'à son financement.

Le Conseil a notamment été informé de la finalisation des négociations en cours avec le Ministère des finances et des comptes publics et des contraintes que ce dernier souhaite faire peser sur la FNSP (notamment conditions de mise en jeu de la clause résolutoire, clause d'affectation de l'Hôtel de l'Artillerie, clauses d'intéressement et de complément de prix, et dispositions relatives à la dépollution du site) qui pèseraient sur la FNSP.

Le Conseil a également été informé de la finalisation des discussions avec les établissements financiers sollicités pour concourir au financement de l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie. A l'issue de ces discussions et en considération notamment des contraintes de calendrier imposées par l'Etat, l'offre de financement de la Deutsche Pfandbriefbank AG (pbb) a été retenue.

Dans ce cadre, le Conseil d'Administration donne tous pouvoirs à Monsieur Olivier Duhamel président du Conseil d'administration et / ou à Monsieur Frédéric Mion, Administrateur de la FNSP, à l'effet de :

- (1) Finaliser les ultimes négociations en cours avec le Ministère des finances et des comptes publics sur les conditions de l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie (et en particulier celles afférentes à l'utilisation de l'Hôtel de l'Artillerie, la clause d'intéressement, les conditions de mise en œuvre de la clause résolutoire et dispositions relatives à la dépollution du site), conclure l'acte de vente y afférent moyennant le prix de 87.000.000 € hors frais hors droits, en arrêter les conditions définitives, prendre toutes dispositions utiles pour mobiliser les fonds propres nécessaires à l'acquisition, et plus généralement faire le nécessaire.
- (2) Finaliser les négociations avec la Deutsche Pfandbriefbank AG, négocier et conclure la documentation relative au financement de l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie (d'un montant maximum de 80 M€ et d'une durée de 30 ans et à des conditions financières qui ont été portées à la connaissance du Conseil dans une note datée du 7 décembre 2016), en arrêter les conditions financières, et consentir toutes sûretés nécessaires, consentir au bénéficiaire du prêteur, à la garantie du financement contracté par la FNSP, à la prise d'inscriptions hypothécaires sur l'Hôtel de l'Artillerie et sur les immeubles situés 27, rue Saint-Guillaume et 30, rue Saint-Guillaume.
- (3) Finaliser et conclure, avec la Ville de Paris, la « *convention de garantie* » ayant pour objet de déterminer les conditions aux termes desquelles la Ville de Paris émettra, au bénéfice des établissements financier

prêteurs, la garantie à première demande, portant sur 75% du montant des prêts octroyés, signer tout document utile à cet effet et généralement faire le nécessaire ;

- (4) Finaliser les travaux de programmation en cours, avec l'assistance des conseils qui ont été sélectionnés, organiser une consultation (sous la forme, le cas échéant, d'une procédure dite « concurrentielle avec négociation ») ayant pour objet la sélection d'un constructeur, en vue de lui confier, aux termes d'un contrat de promotion immobilière (CPI), la mission de réaliser les travaux de réhabilitation et de rénovation de l'Hôtel de l'Artillerie, négocier et signer tous marchés et contrats utiles à cet effet et généralement, faire le nécessaire.
- (5) Poursuivre et, le cas échéant, finaliser les négociations avec un (ou plusieurs) établissement(s) financier(s) relatives aux termes et conditions du financement des travaux de réhabilitation de l'Hôtel de l'Artillerie ;

Négocier et conclure, dans un délai qu'il jugera opportun, la documentation relative au financement desdits travaux et consentir toutes sûretés nécessaires ;

Le Conseil réitère par ailleurs en tant que de besoin les pouvoirs donnés à Monsieur Frédéric Mion à l'effet d'entreprendre les actions visées par la résolution n°1 du 9 février 2016, et la résolution Hôtel de l'Artillerie du 19 octobre 2016.

➤ **La résolution est adoptée à l'unanimité moins trois abstentions (Mme Jankovic, M. Marc et Mme Rouja-Vandenbrouck).**

VI. INFORMATION ET RESOLUTION SUR LA CHARTE RELATIVE A L'ACCEPTATION DES FINANCEMENTS PUBLICS ET PRIVES, SUR LA POLITIQUE DE NOMINATION DES ESPACES ET DES PROGRAMMES ET SUR LA COMPOSITION ET LA DESIGNATION DES MEMBRES DU COMITE DES DONS

M. le PRÉSIDENT.- Il reste un point et demi à l'ordre du jour, je dis cela parce qu'ils sont liés, mais différents. Nous devons les traiter aujourd'hui, ce sont des questions sérieuses. Ils ont été discutés, préparés, et, je crois, ne font pas l'objet de vrais *dissensus*. Il s'agit, d'une part, de la charge relative à l'acceptation des financements publics et privés, et d'autre part, de l'adoption d'une politique de nomination des espaces et des programmes à Sciences Po.

M. MION.- Un mot très bref, parce que les membres du conseil auront lu ces documents qui ne suscitent pas de difficultés de compréhension particulière. Notre souhait est d'explicitier, dans un document qui sera opposable non seulement en interne, mais aussi en externe, un certain nombre d'éléments de nature à encadrer les conditions dans lesquelles nous sommes amenés à recevoir des financements de partenaires publics ou privés, et de consentir, en contrepartie, un certain nombre de droits à ces partenaires.

La charte relative à l'acceptation des financements publics et privés rappelle les principes que tout type de dons effectués à Sciences Po doit respecter en tout état de cause. Je ne reviens pas dessus, ils sont détaillés dans la charte. Cette charte rappelle que les dons sont parfois assortis d'obligations que nous sommes tenus de respecter pour répondre aux souhaits des donateurs. Naturellement, nous devons pouvoir tenir ces conditions, de même que nous devons pouvoir assurer une transparence, vis-à-vis des donateurs et de l'ensemble des parties prenantes, sur les conditions dans lesquelles les dons sont utilisés.

Un point important de cette charte est la mise en place d'un comité des dons. Il était prévu initialement que nous vous soumettions aujourd'hui les noms des personnalités qualifiées appelées à constituer ce comité outre le président du conseil scientifique de Sciences Po et outre la personne que le conseil d'administration désignerait en son sein. Je propose que nous sursoyions à cette décision et que nous l'inscrivions à notre prochain conseil. L'utilité de ce comité est simplement de constituer une assemblée de sages pouvant nous éclairer sur des dons qui pourraient paraître problématiques ou susciter des questions au regard des principes énoncés dans la charte, le comité pouvant être saisi par le président de la FNSP ou par moi-même.

Le second document qui vous est proposé porte sur la politique de nomination des espaces et des programmes à Sciences Po. Cette politique s'appuie sur les mêmes principes que ceux qui figurent dans la charte. Nous avons souhaité, pour répondre au vœu de certains donateurs, nous donner la possibilité de nommer des salles, des cours, des espaces, voire des chaires, du nom de tel donateur ou de telle personne privée ou morale que tel donateur souhaite honorer.

En la matière, nous avons souhaité prévoir que le conseil d'administration ait à se prononcer lorsqu'il s'agit de la nomination d'espaces particulièrement importants à Sciences Po. Qu'est-ce qui correspond à un espace important ? Nous avons, par commodité, caractérisé l'espace important par la magnitude du don. Pour expliquer cette logique, il n'est pas question que le conseil d'administration se prononce chaque fois qu'un banc ou un pilier sera nommé du nom d'un donateur. Ce serait faire mauvais usage de votre temps et de vos compétences à tous que de procéder de la sorte. En revanche, lorsqu'on nommera une cour, une grande salle ou un amphithéâtre du nom d'un donateur, cela me paraît relever très nettement des prérogatives de ce conseil.

Tel est le sens de ces deux documents sur lesquels le conseil est appelé à exprimer son point de vue et à voter.

M. le PRÉSIDENT.- J'ajoute une toute petite différence. Pour la mise en œuvre de la charte, c'est un comité des dons qui aura à prendre des décisions les unes après les autres. Pour la nomination, c'est le conseil lui-même qui décidera pour les nominations les plus importantes, et, en deçà, le Directeur de l'Institut et le Président de la Fondation, d'un commun accord.

Je propose qu'on limite les interventions à ceux qui auraient des objections ou des suggestions sans prendre toutes les observations approuvant l'adoption de cette charte. Y a-t-il des personnes qui veulent intervenir pour des éclaircissements ou des objections ?

Mme ROUJA-VANDENBROUCK.- Vous évoquez, en page 5, la possibilité de saisine de ce comité par le président ou l'administrateur de la FNSP. Ne pourrait-on pas imaginer une possibilité de saisine par n'importe quel membre du conseil d'administration qui entraînerait un pourvoi automatique au comité des dons de l'examen de l'offre de certains donateurs afin d'être sûr qu'un dossier sensible ne soit pas enterré ?

Deuxième question, comment entendez-vous assurer la transparence de ces dons ? Certes, nous siégeons - depuis assez peu de temps - au conseil d'administration et une présentation des nouveaux donateurs

est peut-être faite en ces lieux de manière régulière. Mais pour l'instant, nous n'avons été concertés qu'une fois dans l'année lors d'une réunion qui ne consistait qu'à entériner les donateurs choisis par l'équipe dirigeante.

M. MION.- Je répondrai d'abord sur le second point. Il est tout à fait souhaitable qu'il soit rendu régulièrement compte à ce conseil de la politique de levée de fonds, donc de l'identité des donateurs et des montants qu'ils ont pu donner s'agissant des dons les plus importants. Nous pourrions prévoir régulièrement ce type d'information ici et, si nécessaire, la charte peut le prévoir.

S'agissant des modalités de saisine du comité des dons, ce qui nous a conduits à la solution qui vous est proposée, c'est le simple fait que les membres de ce conseil, par hypothèse, ne sont pas informés des propositions de don. Il n'est pas possible de soumettre à ce conseil toute proposition de don pour voir si l'un ou l'autre de ses membres y verrait une objection susceptible de conduire à la saisine du comité des dons.

La procédure qui figure dans la charte, qui me semble simplement découler d'une observation pragmatique, est que si la Direction de la stratégie et du développement (qui est chargée de la collecte de fonds) nous avise, le Président ou moi-même, d'un projet de don qui semble poser problème, nous sommes en situation de saisir le comité des dons. C'est ainsi que le dispositif est conçu.

M. le PRÉSIDENT.- Néanmoins, pour faire écho à cela, en étant désolé de ne le repérer que maintenant, j'ajouterais volontiers « *le Président ou l'Administrateur de la FNSP, de sa propre initiative ou saisi* ». Concrètement, un membre du conseil d'administration viendrait à attirer votre attention et vous dirait : « *Là, je pense que cela pose un problème.* ». La Direction de la Stratégie n'est pas d'accord. À l'évidence, on saisit le comité des dons, mais si la Direction de la Stratégie est la condition pour saisir le comité des dons, on ne peut pas saisir le comité des dons. Je propose un amendement à la charte. « Le président ou l'Administrateur, **de leur propre initiative ou** », en ajoutant le terme « *de leur propre initiative* » pour prendre en compte votre demande, ce qui me semble plus sage.

Mme PARISOT.- C'est quelle page ?

M. le PRÉSIDENT.- Article 5, point 2, ligne 4.

Mme ROUJA-VANDENBROUCK.- Imaginez-vous la saisine automatique à partir d'un certain montant ?

M. MION.- Très honnêtement, non.

M. le PRÉSIDENT.- C'est l'intervention du conseil qui est automatique au-delà d'un certain montant pour les nominations, pas pour les dons. Mais il suffira de demander la saisine et elle aura lieu.

M. MION.- Le montant ne dit rien du respect ou non, par une proposition de don, des conditions et des principes qui figurent dans la charte. Cela n'a pas d'application concrète, la question du montant.

M. le PRÉSIDENT.- Pour ne rien vous cacher, nous mettons en œuvre ici des procédures, des règles, une charte, un comité, des recours dans certaines conditions qui n'existaient absolument pas auparavant. Une question lourde, dans l'histoire de Sciences Po, a été posée à propos de la dénomination de la bibliothèque du 27, rue Saint-Guillaume au terme de sa rénovation. Il s'agissait d'une proposition de don très, très élevée. Le précédent directeur a refusé ce don malgré l'importance car il ne voulait pas de la dénomination mais c'était totalement le fait du prince. Cela ne l'est dorénavant plus.

Mme ROUJA-VANDENBROUCK.- Pouvez-vous redire quel sera le libellé exact de la proposition à la suite de l'amendement ?

M. le PRÉSIDENT.- À la page 5, point 2, « Saisine du Comité des dons » : question portant sur la politique d'acceptation des dons, « *Le Président ou l'Administrateur de la FNSP, de sa propre initiative ou* » : l'amendement ajoute « *de sa propre initiative ou* ».

Résolution n° 9 : charte relative à l'acceptation des financements publics et privés

« Le Conseil d'administration approuve la charte relative à l'acceptation des financements publics et privés présentée par le Président de la Fondation. »

➤ ***La résolution modifiée en séance est adoptée à l'unanimité moins deux abstentions (M. Marc et Mme Rouja-Vandenbrouck).***

VII. INFORMATIONS ET QUESTIONS DIVERSES

M. le PRÉSIDENT.- La prochaine séance du conseil d'administration se tiendra dans cette salle le mercredi 1^{er} février, à la même heure. S'agissant des membres du comité d'audit, ils se réunissent la semaine précédente, le jeudi 26 janvier, à 9 heures.

La séance est levée à 17 heures 13.