

## CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

SÉANCE DU MERCREDI 16 MAI 2018

### Sommaire

I.	Le Mot du Président : annonce de la nouvelle procédure pour la relecture des procès-verbaux et l'envoi des documents	2
II.	Adoption des procès-verbaux des 27 septembre, 25 octobre, 20 décembre 2017 et 14 février 2018	3
III.	Approbation des comptes 2017 de la FNSP	3
IV.	Présentation du plan pluriannuel 2018-2022	16
V.	Informations et questions diverses	25

=====

**MEMBRES PRÉSENTS** : Henri BERGERON, Laurence BERTRAND-DORLÉAC, Henri de CASTRIES, Olivier DUHAMEL, Biljana JANKOVIC, Sandra LAGUMINA, Pascal LAMY, Katja LANGENBUCHER, Romaric LAZERGES, Thierry MAYER, Nicolas METZGER, Véronique MORALI, Laurence PARISOT, Michel PÉBEREAU, Pascal PERRINEAU, Louis SCHWEITZER, Maguelone VIVES, Ali ZEROUATI.

**MEMBRES EXCUSÉS** : Véronique DESCACQ, Jean-Paul FITOUSSI, Marc GUILLAUME, Lucie KRAPIEL, Henry LAURENS, Arthur MOINET, Olivier PAUFRAYE, Jean-Marc SAUVÉ.

**Assistaient sans voix délibérative** : Frédéric MION, Gilles PECOUT.

*Excusé* : Arnaud JULLIAN

**Assistaient à la réunion** : Charline AVENEL, Secrétaire générale ; Michel GARDETTE, Directeur délégué, Pierre-Yves SUARD, Directeur financier ; Simon BEILLEVAIRE et Jérôme EUSTACHE, Commissaires aux comptes.

## PROCÈS VERBAL PROVISOIRE

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

**M. le PRÉSIDENT.**- Bonjour à tous. Nous allons commencer, si vous le voulez bien, même si certains membres sont encore attendus.

Je dois excuser Véronique Descacq et Jean-Paul Fitoussi qui m'ont donné procuration ; Henry Laurens qui a donné procuration à Louis Schweitzer ; Arthur Moinet qui donne procuration à Maguelone Vivès que nous accueillons pour la première fois dans ce conseil en tant que nouveaux élus. Vous êtes suppléante de Lucie Kraepiel ; Olivier Paufraye, qui a donné procuration à Ali Zerouati et Jean-Marc Sauvé qui a donné une procuration ouverte.

C'est un conseil qui aborde le sujet important de l'approbation des comptes et des perspectives financières. Nous allons essayer de le terminer vers 16 heures 30 pour le confort de tous.

### **I. LE MOT DU PRÉSIDENT : ANNONCE DE LA NOUVELLE PROCEDURE POUR LA RELECTURE DES PROCES-VERBAUX ET L'ENVOI DES DOCUMENTS**

**M. le PRÉSIDENT.**- En premier point, je dois vous annoncer le choix d'une nouvelle procédure pour la relecture et l'adoption des procès-verbaux parce que nous avons eu quelques problèmes pour tenir les délais de rigueur de mise en ligne des procès-verbaux notamment, pour ceux qui concernaient les négociations en cours avec l'Artillerie et d'autres éléments confidentiels. Maintenant, je tiens vraiment à ce que les délais soient strictement tenus.

Cela implique, pour l'ensemble des membres du conseil, que trois semaines après la tenue du conseil, vous recevrez par mail le procès-verbal tel qu'il aura été élaboré par la sténographe et relu par Frédéric Mion et moi-même, pour corriger éventuellement quelques coquilles. Vous disposerez alors de huit jours pour nous transmettre vos corrections. Nous considérerons que si nous n'avons pas de retour de votre part dans les huit jours, c'est que vous n'avez pas d'observation et que le procès-verbal vous convient. Auquel cas, nous intégrerons les demandes de correction que nous aurons reçues - à condition, bien entendu, qu'elles respectent le texte initial et qu'elles soient essentiellement de nature stylistique ou assimilée, ce qui a toujours été le cas jusqu'à présent.

Quinze jours au plus tard avant le prochain conseil d'administration, vous recevrez la version provisoire du procès-verbal, qu'ainsi nous pourrions adopter et mettre en ligne le lendemain. Cela nous permettra de respecter les délais.

Y-a-il des objections à cette nouvelle procédure ? Non.

Par ailleurs, il a été décidé, ce qui peut être un peu plus gênant pour certains, d'alléger les dossiers papiers qui vous sont adressés et de vous envoyer le dossier complet que par mail. Le dossier papier qui vous sera envoyé comprendra la lettre de convocation, l'ordre du jour, la procuration, le procès-verbal provisoire et les projets de résolutions pour que vous les ayez sous les yeux lors du vote.

Cela dit, il y aura toujours en séance quelques versions « papier » des documents pour ceux qui souhaiteraient les consulter pendant le conseil. J'ajoute également que si quelqu'un tenait absolument à recevoir une version papier, il pourrait en faire la demande et nous lui ferions parvenir un dossier complet.

## **II. ADOPTION DES PROCES-VERBAUX DES 27 SEPTEMBRE, 25 OCTOBRE, 20 DECEMBRE 2017 ET 14 FEVRIER 2018**

**M. le PRÉSIDENT.**- Cela étant dit, je sou mets à l'adoption les procès-verbaux des 27 septembre, 25 octobre, 20 décembre 2017 et 14 février 2018 - c'est vous dire si nous avons du retard !

Y a-t-il une objection ?

➡ **Les procès-verbaux sont adoptés à l'unanimité.**

## **III. ADOPTION DES COMPTES 2017 DE LA FNSP**

**M. le PRÉSIDENT.**- Nous allons maintenant passer à un exercice qui demande nettement plus de temps celui de l'approbation des comptes. Pour cela, je donne la parole à Monsieur le Directeur, Frédéric Mion qui la donnera ensuite à Charline Avenel puis à Pierre-Yves Suard. Ensuite, nous passerons aux questions.

**M. MION.**- Merci beaucoup, Monsieur le Président. Vous avez déjà annoncé la chorégraphie qui est à suivre et vous avez devancé ce que j'allais indiquer.

Un mot d'introduction, pour ce qui me concerne, pour signaler que le résultat de l'exercice 2017 est un bon résultat. En tout cas, il est en cohérence avec nos attentes, puisqu'il se situe à 3,6 M€. Ce résultat nous permet de conforter notre capacité d'investissement et de développer nos activités, notamment pour assurer la réalisation de notre projet Campus 2022. Ce résultat nous permet aussi de poursuivre l'atteinte de nos priorités que sont le développement de notre faculté permanente et le soutien à nos étudiants et au travers de tous les mécanismes de redistribution dirigés vers les étudiants issus des milieux les moins favorisés.

Ces résultats sont la traduction de plusieurs évolutions :

- la première est une maîtrise un peu meilleure cette année de notre masse salariale ;
- la seconde est une croissance dynamique de nos ressources propres qui augmentent de 12 % au cours de la période. Je signale en particulier que les dons pour l'Artillerie se sont élevés à 4,7 M€ au cours de l'année écoulée, de sorte que le montant total de dons sécurisés pour ce projet s'établit à 11 M€, c'est-à-dire plus de la moitié de l'objectif que nous nous sommes fixés pour 2020.

Le résultat de cela est que la reconstitution de la trésorerie de Sciences Po est en bonne voie puisqu'elle a augmenté de 18 % en 2017, à 36 M€.

Nous avons intégré dans cet exercice certaines des charges afférentes à ce projet de l'Artillerie, notamment la rétribution des candidats qui n'ont pas été retenus pour le projet. Vous vous rappelez que dans l'appel à projets que nous avons lancé, nous avons prévu que ceux qui seraient retenus pour la seconde phase se verraient dédommagés des travaux qu'ils auraient réalisés. Cela figure dans nos comptes.

Je signale que, pour la première fois cette année, ces comptes ont été revus et approuvés par notre nouveau cabinet de commissaire aux comptes, le cabinet Mazars, dont nous avons deux représentants ici, MM. Beillevaire et Eustache. Leur travail a été extrêmement approfondi. Ils ont souhaité deux types de retraitements dont ils vous parleront sans doute :

- une présentation plus claire des fonds reçus pour le financement des projets comme celui de l'Artillerie notamment pour les fonds affectés ;
- et d'autre part, une hausse de la provision pour les départs à la retraite avec un impact significatif sur nos chiffres.

J'ajoute que pour la présentation qui va suivre, conformément au vœu des membres de ce conseil, nous avons porté une attention particulière à l'explicitation des dépenses de personnel. C'est un sujet sur lequel nous avons eu souvent l'occasion d'échanger dans ce conseil. J'espère que vous trouverez dans les éléments qui vous ont été soumis davantage de réponses à vos questions.

Ces résultats s'inscrivent dans une stratégie de moyen et long terme qu'ils soutiennent et confortent. Nous présenterons dans la foulée de l'exposé des comptes, Monsieur le Président, le plan pluriannuel 2018-2022 qui permet de mettre en perspectives trois périodes : 2007-2013, 2013-2018 et 2018-2022, avec, bien sûr, pour cette dernière période, une nécessité de renforcer les orientations prises entre 2013 et 2018 : baisse des charges et hausse des investissements, ce qui suppose notamment des évolutions importantes en matière de structure de la rémunération de nos personnels.

Je m'en tiens à ces quelques éléments liminaires et vous propose d'entendre peut-être directement Pierre-Yves Suard, en faisant mentir la prévision que vous avez faite, Monsieur le Président, en donnant tout de suite la parole à notre directeur financier.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je sais à quel point vous aimez me contredire, Monsieur le Directeur.

**M. SUARD.**- L'exercice 2017 produit ce résultat positif de 3,6 M€ et confirme les anticipations financières à l'appui du projet Campus 2022.

Les ressources augmentent au global de 13 M€ à peu près par rapport à 2016 et s'établissent à 188 M€. Cette croissance intègre toutefois - nous avons commencé à le mentionner - un traitement comptable correctif des fonds reçus sous forme de subventions ou de mécénat, nous allons en reparler. Cela a pour effet d'augmenter mécaniquement ces ressources de 2,8 M€ mais sans effet sur le résultat.

Les dépenses, de même, s'établissent à 184 M€ en 2017. Elles augmentent, pour leur part impactant le résultat, de 6,8 M€.

Viennent corriger ce différentiel de croissance entre les produits et les dépenses d'une part, le choix d'intégrer certaines charges importantes de l'Artillerie en charges et non en amortissements - ce qui a été mentionné par notre Directeur - et d'autre part, l'existence de transferts internes positifs (qui apparaissent dans la plaquette des comptes en première page), et qui sont liés au financement, cette année, de la KFAS et d'un contrat européen Euromaster. Ils s'élèvent à 3,2 M€ soit 1 M€ de plus qu'en 2016. Si on réintègre ces écritures analytiques aux ressources d'une part, et aux dépenses d'autre part, on obtient des progressions beaucoup plus corrélées : + 5,5 M€ pour les ressources et + 5,6 M€ pour les dépenses.

Le *slide* suivant montre essentiellement la progression des ressources propres dans le total de l'établissement : elles sont passées de 9 % à 61 % en un peu plus de 25 ans.

Le tableau suivant détaille les impacts dont nous avons parlé. Il s'agit d'un nouveau traitement comptable de ce que l'on appelle les fonds dédiés, c'est-à-dire les fonds dédiés au financement de projets spécifiques, pour lesquels Sciences Po engage des dépenses qui sont intégralement financées. Ce nouveau traitement - sur lequel nos commissaires aux comptes vont apporter un éclairage particulier - n'affecte pas le résultat de Sciences Po. Il représente en réalité une meilleure qualité d'information financière en compte de résultat et en bilan. Je laisse les commissaires aux comptes l'expliquer.

**M. EUSTACHE.-** Sur ce point, il convient tout simplement de rappeler que l'application du plan comptable auquel la FNSP est soumise, est le plan comptable des fondations qui, lui-même, est connecté au plan comptable des associations. Pour les grandes généralités, elles sont connectées au plan comptable général mais parmi les spécificités des associations et fondations, quand des programmes sont financés par des fonds dits « fléchés », on est censé appliquer cette disposition dite des fonds dédiés. C'est une notion que la FNSP appliquait déjà auparavant puisque tous les fonds issus des dons pour l'Artillerie étaient déjà, l'an dernier, traités par ce biais.

Ce que nous avons souhaité, avec l'accord de la direction, c'est d'y faire rentrer sous forme de recommandation pour tous les financements de mécénat qui financent des chaires, des bourses, des programmes et également pour une partie de subventions qui sont, elles, sans contreparties - sinon, il s'agirait de prestations - que l'on voit bien que la FNSP a pris un engagement, en fin d'année, quand ces sommes ne sont pas complètement dépensées. Cet engagement prend la forme d'un poste de bilan bien particulier, un poste de passif, et aussi de postes particulièrement dédiés dans le compte de résultat.

La difficulté, cette année, c'est qu'il faut arriver à rendre quelque peu lisible ce changement de présentation tout en s'assurant pour nous - ce que nous avons réussi à faire - que nous pouvions aussi en apprécier l'évolution entre l'exercice 2016 et 2017. C'est la raison pour laquelle la direction a raison de dire que cela ne change rien à la façon d'élaborer vos résultats mais cela change tout de même quelque peu la présentation et la fait rentrer dans l'orthodoxie comptable applicable à la Fondation.

J'ajouterais que nous avons devancé en ce sens les prochaines dispositions de l'Autorité des normes comptables concernant le plan comptable des associations et fondations en acceptant de remonter ces notions de variation des fonds dédiés dans la strate du résultat d'exploitation et non pas en pied du compte de résultat. Pour ceux qui seraient familiers des comptes des associations et fondations, les variations de fonds dédiés, vous êtes habitués à les lire tout en bas des comptes de résultat, ce qui, en réalité, nuit à l'analyse économique de l'entité puisque l'on sait bien qu'en face, ce sont des dépenses d'exploitation.

Cette petite mécanique de présentation nous est apparue nécessaire cette année, d'autant plus que, comme vous le savez, ce sont des flux qui sont amenés à augmenter, à progresser, à s'accroître pour vous. Autant prendre ces bonnes résolutions de présentation, selon nous, dès maintenant.

**M. le PRÉSIDENT.-** Merci. Pardonnez-moi, Messieurs Beillevaire et Eustache, de ne pas vous avoir présenté en début de séance puisque c'est la première fois que vous participez à notre conseil. Seuls les membres du comité d'audit ont eu le privilège de vous rencontrer la semaine dernière. J'ai pu apprécier à quel point vous étiez précis, clairs et rigoureux, ce qui présente quelques inconvénients mais quand même beaucoup d'avantages.

Monsieur Pébereau, vous vouliez dire un mot ?

**M. PÉBEREAU.-** J'ai simplement une question. Je n'étais pas conscient que l'Autorité des normes comptables avait déjà modifié ses règles en ce qui concerne les comptes des associations et des fondations. Anticipez-vous sur une modification à venir ?

**M. EUSTACHE.-** Non, l'Autorité des normes comptables mène actuellement deux séries de travaux qui, d'ailleurs, vont être produits dans un même règlement, à la fois sur la réforme du compte annuel d'emplois et des ressources et sur l'ex-règlement 99-01, le plan comptable des associations qui a ensuite été connecté au plan comptable des fondations (le 2009-01).

Les travaux sur le CER sont terminés à ce jour, je peux en témoigner puisque j'y ai participé. Il reste deux réunions pour finaliser les travaux sur le règlement comptable, mais le point que je viens de vous citer est aujourd'hui tranché. Par ailleurs, ce que j'ai indiqué sur le classement en exploitation de ces aspects est déjà une position de place entre plusieurs commissaires aux comptes et entre plusieurs auteurs comptables.

De toute façon, le Plan comptable général nous impose de traiter les changements de présentation sur une seule ligne. Autant le placer au bon endroit du compte de résultat. Je rappelle qu'il y a trois étages : l'exploitation, le financier, et l'exceptionnel.

**M. le PRÉSIDENT.**- Merci beaucoup. Pierre-Yves Suard, si vous voulez bien reprendre.

**M. SUARD.**- Merci. Pour revenir brièvement au tableau, les impacts de ce retraitement concernent les projets nationaux et européens, c'est-à-dire qu'ils augmentent les financements des projets à hauteur de 1,2 M€ chacun et les mécénats d'entreprises à hauteur de 700 000 €. Dans la plaquette, vous trouverez en page 27 un tableau beaucoup plus précis que celui-ci qui détaille toutes les variations.

Nous faisons par ailleurs ressortir dans les *slides* qui suivent, le cas échéant, l'effet du retraitement qui vient d'être mentionné. À noter que la plupart de ces *slides* nous montreront des évolutions en fonds libres et que ce retraitement est beaucoup moins impactant sur les fonds libres.

Pour revenir rapidement aux ressources, vous voyez une évolution de + 13 M€ au global et + 5,7 M€ sur fonds libres. Hors traitement comptable (en bleu, au-dessous), cette évolution passe à + 10 M€ (c'est-à-dire + 5,8 %) et + 5 M€ sur fonds libres (c'est-à-dire + 3,3 %).

Les principales évolutions, outre une quasi-stabilité de la DGF (dotation de l'État), sont la hausse des fonds institutionnels et d'entreprises à hauteur de 58 % (hors retraitement), la baisse des prestations de services (qui inclut l'effet de la formation continue) et la croissance du produit des droits de scolarité, à hauteur de 6,6 %.

La dotation globale de fonctionnement est restée stable, à 64,6 M€. En effet, la hausse de 848 000 € compense en réalité les effets - en termes de charges pour Sciences Po - des transferts d'emplois vers les IUT de Bordeaux et Grenoble.

Le poste « financements locaux » sur projets nationaux et européens est donc la première des ressources propres de Sciences Po. Si l'on prend en compte le traitement comptable, il est indiqué par une petite barre bleue que le total de ce poste, si l'on s'affranchit de ce traitement comptable, est de 16,2 M€ l'année dernière soit - 3,7 %. Il s'agit essentiellement de l'impact de l'arrêt des Idex sur les financements sur projets nationaux.

Les financements locaux proprement dits progressent de 1 M€ (+ 22 %). Ils s'établissent à 5,5 M€ au total, montrant un vrai dynamisme, et augmentent, pour la part fonds libres, de 418 000 € (+ 10 %) grâce notamment à la nouvelle convention avec le Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Les financements sur projets nationaux (essentiellement ANR) sont en baisse. Hors retraitement comptable, ils décroissent d'environ 20 %, c'est-à-dire - 1,6 M€.

Les fonds européens restent tout à fait stables hors retraitement à 3,9 M€, soit + 2 %.

En revanche, les financements en provenance du mécénat des entreprises et des fondations, comptabilisées pour ces dernières dans le poste budgétaire « fonds institutionnels », connaissent une hausse de 61 % après retraitement, soit + 5,5 M€. Dans ce chiffre, il faut détacher l'impact des dons liés à l'Artillerie qui représentent 4,3 M€ pour les entreprises. Pour rappel, au total en 2017, 4,7 M€ ont fait l'objet d'une donation à Sciences Po, le solde de 400 000 € provenant de la levée de fonds des particuliers.

La levée de fonds des particuliers augmente sensiblement elle aussi en 2017, à 1 969 M€ (+ 39 %). Ces chiffres intègrent les 400 000 € au profit du projet de l'Artillerie. Hors Artillerie, 1,5 M€. Il s'agit d'une croissance de 19 %.

Le tableau suivant relate la totalité de ce qui a été perçu et de ce qui est attendu au titre du financement privé de l'Artillerie : à date, environ 11 M€ ont été sécurisés.

En ce qui concerne la formation continue, dans un contexte économique et réglementaire complexe et difficile, la marge nette de l'activité a progressé de 15 % l'année dernière, pour atteindre 375 000 €, le chiffre d'affaires étant, lui, en retrait de 655 000 € (- 5,6 %). Cette marge nette représente un taux de 3,3 % du chiffre d'affaires. La baisse des facturations résulte d'une diminution des formations sur mesure et des certificats qui n'est pas compensée par la légère croissance de l'offre sur catalogue, le chiffre d'affaires des masters restant stable.

La marge brute a progressé, à 1,9 M€ (+ 8 % par rapport à 2016). Cette amélioration provient d'une baisse de la masse salariale et d'une baisse importante des dépenses de fonctionnement.

Les ressources en provenance des usagers ont progressé de + 4,5 M€ (+ 7,7 %) l'année dernière.

En leur sein, le produit des droits de scolarité proprement dit s'élève à 57,9 M€ à fin 2017, soit une hausse de 3,6 M€ (+ 6,6 %).

Les cycles spécifiques, par ailleurs, représentent en 2017 une ressource de 3,5 M€, en progression de 900 000 € (presque 23 %) sous l'effet :

- d'une part, de la hausse des effectifs des masters en un an (39 %),
- et d'autre part, de la hausse du produit des droits de scolarité des écoles d'été proposés par la Direction des affaires internationales.

La hausse du produit des droits de scolarité de 6,6 % provient essentiellement de l'augmentation des effectifs : 2,5 M€ sur les 3,6 M€. Cette hausse intègre aussi l'augmentation des tarifs appliqués à la rentrée 2016-2017 d'une part et 2017-2018 d'autre part, à hauteur de 500 000 €, et la hausse du droit moyen des nouveaux élèves, à hauteur de 300 000 €.

Les produits financiers et exceptionnels sont en recul de 560 000 € en impact résultat, car ils ne s'appuient plus, comme l'année précédente, sur une reprise de provision importante, c'est-à-dire un résultat exceptionnel important que je vais détailler dans un instant.

Les produits financiers proprement dits résultent essentiellement de la compensation des intérêts de l'emprunt Artillerie, à hauteur de 1,5 M€ - c'est un effet positif sur ce poste. En revanche, les produits du placement de notre trésorerie se sont un peu repliés l'année dernière, car ils sont effectués sur une base de trésorerie inférieure puisque, je le rappelle, nous avons consacré 25,6 M€ de la trésorerie de Sciences Po à l'acquisition de l'Artillerie à la fin décembre 2016.

Les produits exceptionnels sont en diminution de 1,5 M€, puisque l'année 2016 était celle d'une reprise de provisions de 1,9 M€ liées au financement du campus de Reims.

Le poids économique total de Sciences Po s'élève ainsi en 2017 à 206 M€ en tenant compte des rémunérations des chercheurs et enseignants-chercheurs payés par l'administration, à comparer à un total de 193 M€ l'année précédente.

La partie dépenses, elle, a augmenté de 4,5 % l'année dernière. Les points saillants de cette évolution sont :

- l'augmentation des dépenses de fonctionnement (quasi exclusivement liée à la prise en compte de dépenses au titre de l'Artillerie - nous avons mentionné tout à l'heure les primes versées aux candidats aux travaux -) ;
- la croissance des dépenses de locaux, qui provient principalement des efforts consentis au titre du gardiennage des campus de Sciences Po ;
- la croissance dynamique des bourses financées sur fonds propres (+ 5,1 %) ;

- et une croissance de la masse salariale de 2,9 % au global, et de 3,8 % pour la part impactant le résultat.

**Mme AVENEL.**- S'agissant des dépenses de masse salariale, nous avons eu un échange assez approfondi avec les membres du comité d'audit dont nous vous faisons la synthèse aujourd'hui. Celle-ci intègre la réponse à la demande des membres de ce conseil, de disposer d'éléments d'analyse et de présentation plus substantiels que par le passé sur les questions de masse salariale, à la fois sur les sujets concernant les effectifs et sur les sujets d'analyse des évolutions liées à la rémunération. C'est une synthèse, vous trouverez plus de détails dans les documents épais que vous avez dans vos dossiers.

Les dépenses de personnel permanent ont augmenté en 2017 de 2,3 M€ (+ 2,9 %), pour atteindre 83,2 M€. Elles correspondent à 45,1 % des dépenses de l'Institution, contre 47,2 % l'année précédente. Cette évolution est évidemment liée au sujet des dépenses de personnel, mais également à l'impact d'autres dépenses importantes en 2017, notamment la rémunération des candidats non retenus à l'Artillerie, qui majore le poids des autres dépenses. On distingue l'augmentation dite sur fonds libres, qui impacte le résultat, de 2,6 M€, et la baisse des dépenses sur fonds affectés, de 250 000 €.

À présent, je me concentre sur l'augmentation de masse salariale de 2,6 M€ qui impacte le résultat. Elle représente une croissance de 3,8 %, contre 4 % en 2016. Page 18, le graphique décompose ces évolutions par type de personnel (personnels administratifs et personnels académiques), puis par type d'effet (effectifs, rémunérations et autres).

Pour le personnel administratif, on constate une croissance de 3,8 % de la masse salariale, qui représente 421 000 €. Elle se décompose entre un effet dit lié aux effectifs (137 000 €), qui correspond à une évolution de l'effectif moyen des administratifs de Sciences Po (qui passe de 829 en 2016 à 831 en 2017, donc une croissance nette de deux emplois), et un effet rémunérations de + 2,2 M€, lié pour une très grande part (voire totalement) à la progression mécanique des rémunérations, conséquence de l'application de nos accords collectifs. Dans ces effets liés aux rémunérations, plusieurs effets s'ajoutent, pour atteindre ce chiffre de + 2,2 M€ :

- le montant consacré au titre des augmentations d'ancienneté représente près de 700 000 €,
- le montant des augmentations dites « au mérite », augmentation obligatoire et comprise dans les accords que j'ai mentionnés, pour à peu près le même montant,
- et un effet corollaire de l'augmentation du point fonction publique qui trouve également à s'appliquer sur les rémunérations de manière obligatoire, là aussi, pour les salariés de Sciences Po.

Pour le personnel académique, on a un effet lié à la croissance des effectifs de 321 000 € correspondant à l'évolution de l'effectif moyen des personnels à académiques liés à la Fondation nationale des Sciences politiques, qui passe de 133 en 2016 à 138 en 2017.

Comme vous le savez, l'ensemble de la faculté permanente de Sciences Po est composé de salariés de la FNSP, mais également de personnels que la FNSP ne rémunère pas directement (le ministère de l'Enseignement supérieur et le CNRS les rémunèrent directement). Au total, la faculté permanente de Sciences Po est passée de 278 personnes fin 2016 à 287 en 2017. Cela inclut tout type de personnels académiques : les personnels dits de rang A, de rang B, les chargés de recherches de l'OFCE... C'est une vision extensive de notre faculté permanente. Il y a une traduction sur la masse salariale pour ce qui concerne les salariés académiques de la FNSP de 320 000 €, qui vient tout à fait appuyer le développement souhaité de la faculté.



La faculté permanente, elle aussi, voit la masse salariale afférente croître avec l'effet des rémunérations, suivant, là aussi, les accords de classification, mais avec certaines spécificités quant à leur application pour le personnel académique. Cela représente 255 000 €.

Vous le voyez au travers de ces effets, nous avons veillé à consolider notre effort en matière d'effectifs administratifs et à continuer à faire croître les effectifs académiques. La masse salariale progresse, et progresse trop, du fait des aspects de rémunération qui sont liés aux accords collectifs. Dans la présentation qui suivra sur le plan pluriannuel de financement, nous reviendrons sur cette question pour partager avec les membres de ce conseil une cible beaucoup plus raisonnable de croissance de masse salariale et d'un ensemble de mesures associées qu'il conviendra de mettre en œuvre dans les mois à venir.

Les membres de ce conseil avaient demandé un tableau relatif aux effectifs. Vous en trouvez sur la page 19 une synthèse. Il y a plusieurs manières de compter les emplois. L'effectif global de l'institution, c'est-à-dire les personnels de la FNSP (en CDI ou en CDD), les personnels du ministère, les personnels du CNRS, est de 1 295 en 2017, contre 1 291 en décembre 2016. Si on prend l'effectif du bilan social de la FNSP (c'est-à-dire uniquement les CDI et les CDD de la FNSP), à fin 2017, ils sont à 1 098, contre 1 092 fin 2016, soit une progression de six.

Ce qui nous intéresse pour la question de la masse salariale, ce sont les chiffres que j'ai cités tout à l'heure : l'effectif FNSP moyen, c'est-à-dire les CDI et CDD proratisés sur le temps de présence durant l'année. C'est adossé à ce chiffre que l'on regarde les effets sur la masse salariale : l'effectif FNSP moyen est de 1 114 personnes, contre 1 115 en 2016.

Je vous ai parlé de la faculté permanente dans ses différentes composantes.

Vous avez dans la plaquette des comptes des tableaux plus détaillés qui permettent de bien comprendre les effets liés aux effectifs, ceux liés aux rémunérations, et davantage de détails sur les effectifs.

**M. SUARD.**- Les dépenses d'enseignement sont relativement stables en 2017, à 19 378 K€. Notez toutefois qu'en ce qui concerne les dépenses engagées par la formation initiale qui augmentent de 1,1 % (+ 165 000 €), en réalité, 2017 se compare à une année 2016 un peu exceptionnelle dans le sens où la transformation de la maquette pédagogique de l'École des affaires publiques a signifié en 2016 quatre semestres d'enseignement, contre trois en régime de croisière. Si l'on neutralise cet effet, la hausse de la formation initiale en 2017 est de 3 %, à comparer à l'augmentation des effectifs des étudiants de 3,4 %.

Les dépenses de la formation continue sont restées stables en 2017.

Les ressources documentaires augmentent en raison de l'achat de livres dû à la prise en charge du campus de Reims par la Direction des ressources et de l'information scientifiques.

Les fonds consacrés aux bourses et à l'aide sociale ont montré un réel dynamisme l'année dernière, à 10 478 M€, en progression de 5,1 % pour leur part financée sur fonds propres par Sciences Po.

Les bourses sur critères académiques ont augmenté à 5,7 %, à 1 048 M€.

Les bourses sur critères sociaux ont représenté 7,5 M€ et une hausse de 4,5 %, l'effectif étudiant diplômant étant, lui, en hausse de 4,6 %. Sur ce poste des bourses sur critères sociaux, on enregistre les évolutions suivantes :

- une augmentation du nombre de boursiers CROUS et assimilés de + 1,5 % qui se traduit par une croissance de 4,4 % des compléments accordés par Sciences Po, en raison, de la hausse de l'aide moyenne liée elle-même à la hausse des aides accordées au titre des changements de situation familiale et des cas soumis à la commission de suivi social, et à l'octroi croissant des

bourses à l'attention des étudiants accueillis dans le cadre du programme *Welcome Refugees* ;

- la hausse du coût des bourses accordées aux étudiants participant aux masters en un an (+ 42,2 %), à rapprocher de la hausse des effectifs concernés (+ 54 %) ;
- la baisse des bourses sur financement extérieur à 1,9 M€, due à l'extinction d'un financement de la Ville de Paris.

Les coûts liés aux locaux ont augmenté de 7 %. Il y a peu de choses à dire sur leur partie loyers et charges, qui augmente de 2,1 %. En revanche, les dépenses du poste entretien et maintenance ont progressé de 19 %, pour plus de la moitié en raison des dépenses de gardiennage et d'entretien de l'Artillerie (700 000 €), et pour le reste, des dépenses consacrées au plan de sécurité, de gardiennage de l'ensemble des campus, en hausse de 600 000 €.

Les dépenses de fonctionnement doivent l'essentiel de leur progression sur fonds libres (+11 %) à la prise en charge, dans la partie prestation de services (qui est un poste de 9,5 M€), de prestations liées au projet Campus 2022. Ces prestations n'ont pas été immobilisées. Elles impactent le résultat pour 1,7 M€. Il s'agit de 1,4 M€ de primes aux promoteurs candidats déjà évoquées, de 230 000 € d'analyse environnementale du travail, et de 30 000 € liés au diagnostic.

Parmi les autres dépenses de fonctionnement, il faut noter la progression des dépenses informatiques liées à des projets pour la plupart non récurrents, avec un impact en résultat de 492 000 € l'année dernière, notamment pour ce qui concerne la refonte de l'annuaire institutionnel et des prestations de numérisation patrimoniale, et de protection des données.

Les investissements de l'année dernière s'élèvent à 7,7 M€, mais si l'on se concentre sur la partie immobilisée, c'est-à-dire qui ne concerne pas l'Artillerie, le chiffre est de 3,6 M€, c'est-à-dire une progression de 4,6 %.

Les subventions versées baissent globalement, mais pas pour leur part fonds libres. Celle-ci augmente de 230 000 €, pour, d'une part, venir à l'appui des subventions aux associations et syndicats étudiants (+ 56 000 €, c'est-à-dire + 19 %), notamment dans les campus en région, et d'autre part, en raison du versement d'une subvention du CNRS dans le cadre d'un projet du CEVIPOF financé par le *Scientific advisory board* de Sciences Po, c'est-à-dire financé sur fonds propres.

Les charges financières et exceptionnelles s'élèvent l'an dernier à 7 153 M€. Les charges financières proprement dites sont d'un peu plus de 3 M€ (3,4 M€). Elles correspondent, à hauteur de 2 M€, aux charges d'intérêt sur les emprunts contractés avant l'acquisition de l'Artillerie, et d'autre part, pour le solde, aux intérêts correspondant au prêt souscrit pour l'acquisition de l'Artillerie, cette part étant compensée par un produit correspondant.

Les provisions - nous en venons à la seconde remarque des commissaires aux comptes – sont comptabilisées à hauteur de 3,2 M€. Cette baisse de 30 % masque deux évolutions contraires.

La première est l'augmentation de la dotation pour la provision pour départs à la retraite des salariés permanents, cette dotation s'élevant en 2017 à 2,6 M€, soit une hausse de 2,1 M€. Il s'agit là d'un changement d'hypothèse actuarielle servant au calcul de cette provision, la provision apparaissant au bilan étant, elle, de 12,1 M€. Rappelons qu'en 2017, Sciences Po a versé des indemnités de départ à la retraite de 334 000 € chargées, ce qui montre que cette provision est une forme de sécurité et de prudence.

La deuxième évolution est la baisse de 3,5 M€ liée à la provision exceptionnelle constituée au cours des années 2016 et 2015 s'élevant à 4,3 M€ au titre des frais de déménagement et de remise en état des locaux abandonnés dans le cadre du projet Campus 2022. Cette année, donc, la baisse correspondante est de 3,5 M€.

Le résultat net s'établit à 3,5 M€. En termes bilantiels, le ratio fonds propres/emprunts s'améliore légèrement, passant à 31,6 % contre 29 % l'année précédente. Si l'on intègre les autres fonds permanents qui intègrent dorénavant les fonds dédiés dans le bilan de Sciences Po, le ratio passe de 30 % à 43,7 % en 2017.

En ce qui concerne la trésorerie, on peut dire que 2017 a été une année de reconstitution, à hauteur de 5 M€, pour un total de 36 M€, dont 15 M€ de trésorerie intégralement libre. Cette amélioration (une progression de 18 % de la trésorerie de Sciences Po) provient, d'une part, de l'amélioration du fonds de roulement, c'est-à-dire la différence entre les ressources permanentes et les emplois durables qu'elles financent, qui provient de l'intégration du revenu de l'année précédente, tandis que l'actif immobilisé a augmenté avec les immobilisations en cours de l'Artillerie.

Deuxième élément du calcul de la trésorerie, le besoin en fonds de roulement. Il s'améliore lui aussi. Il est traditionnellement négatif dans les finances de Sciences Po, ce qui est un avantage structurel : en l'occurrence, il est de - 41 M€ en 2017, ce qui correspond à une amélioration de 9 %.

Pour finir, la capacité d'autofinancement de Sciences Po, qui correspond au résultat augmenté d'éléments de trésorerie tels que les donations aux amortissements et aux provisions pour risque, passe de 9 M€ en 2016 à 11 M€ en 2017, soit + 20 %. J'en termine en disant que cette capacité d'autofinancement représente un ratio de service de la dette de 2,5 en 2017 contre 2,3 en 2016, mais il est à noter que 2017 prend pour la première fois en compte les intérêts de la dette Artillerie, pour plus de 1 M€.

Je vous remercie.

**M. le PRÉSIDENT.**- Merci beaucoup. Qui souhaite intervenir ?

**M. LAMY.**- J'ai deux questions : une sur le court terme qui est de savoir si toutes les charges exceptionnelles liées à l'Artillerie sont passées et si, à l'avenir, nous n'avons plus que du courant à rentrer en compte d'exploitation ? La deuxième : parlons-nous aussi des projections ou attendons-nous ?

**M. MION.**- Cela fait l'objet d'une présentation ultérieure.

**M. LAMY.**- Ma deuxième question porte plus sur l'avenir.

**M. SUARD.**- Le document fourni à l'appui des comptes 2017 – je fais ici référence à la partie rédigée par les commissaires aux comptes - mentionne, page 13, tous les impacts, dans les comptes de résultat et dans le bilan de Sciences Po, du projet de l'Artillerie. Il montre par là même qu'au fur et à mesure du développement des travaux et de l'amortissement futur de l'actif lui-même, l'ensemble des charges, mais aussi des produits - liés, notamment, à la levée de fonds - sont tracés dans les comptes et mêmes désormais isolés sous cette forme.

**M. LAMY.**- Donc, il ne reste plus que la partie amortissable des charges qui sont celles de démarrage de l'opération ?

**M. SUARD.**- Effectivement, elles sont pour le moment toujours considérées hors bilan en immobilisation en cours.

**M. le PRÉSIDENT.**- Monsieur Pébereau.

**M. PÉBEREAU.**- Je m'interroge sur la provision des retraites car la somme est significative. Que provisionnons-nous ? Y a-t-il un changement de normes comptables ?

**M. BEILLEVAIRE.**- Comme vous le savez, la détermination de la provision pour l'indemnité de retraite dépend de plusieurs hypothèses : elle dépend de la table de mortalité,

du taux d'actualisation, du taux de rotation des personnels et de l'augmentation projetée des salaires. L'hypothèse prise historiquement par Sciences Po est que, globalement, les hypothèses d'augmentation des salaires et de taux d'actualisation se compensaient. C'était le cas jusqu'à fin 2016.

Aujourd'hui, nous sommes dans l'environnement de taux bas. Quand on regarde ces hypothèses actuarielles, on se rend compte que le taux d'augmentation des salaires projeté est supérieur au taux d'actualisation. Dans le calcul de la provision pour l'indemnité de départ à la retraite, ces hypothèses ont été actualisées cette année. Cela conduit, dans un environnement de taux bas, à une augmentation mécanique de l'engagement. Encore une fois, c'est un engagement à long terme. On parle d'engagements versés pour des gens qui partent à la retraite. La durée moyenne de cet engagement est d'environ une vingtaine d'années.

**M. PÉBEREAU.**- Le taux d'actualisation est très bas depuis plusieurs années. Pourquoi le changeons-nous seulement aujourd'hui ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Nous avons changé de commissaire aux comptes.

**M. PÉBEREAU.**- Soit. Mais c'est vraiment une grosse somme. Quel est notre engagement juridique pour ces indemnités de départ à la retraite ? Elles ne sont pas si fréquentes dans le secteur public.

**M. MION.**- C'est le droit du travail.

**M. PÉBEREAU.**- C'est donc parce que nos contrats sont de droit privé que nous avons à faire ce provisionnement.

**Mme AVENEL.**- Tous les contrats sont de droit privé.

**M. PÉBEREAU.**- Dans ce cas, il n'y a pas de problème.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je peux témoigner pour vous que ceux qui sont ou qui étaient rémunérés par l'Éducation nationale à Sciences Po ne bénéficiaient pas d'indemnité au moment du départ à la retraite.

**M. BEILLEVAIRE.**- C'est l'application stricte de la convention.

**M. PÉBEREAU.**- D'accord, c'est très bien. Puisque ces 2,6 M€ sont un complément, quel est le montant du stock auquel ils s'ajoutent ?

**M. BEILLEVAIRE.**- La dotation sur l'année est de 2,6 M€. Sur ces 2,6 M€, 2 M€ sont liés au changement d'estimation et 0,6 M€ correspondent à la charge de période parce que les gens vieillissent d'un an donc se rapprochent... Le fonds de provisions, à côté, s'élève à 12,3 M€.

**M. le PRÉSIDENT.**- Tant que les gens vieilliront d'un an chaque année, on pourra garder...

**M. PÉBEREAU.**- Cela fait 20 % d'augmentation d'un coup, ce n'est pas négligeable.

**Mme AVENEL.**- Au moment nous avons pris en compte cette évolution, nous l'avons fait de manière prudente. Nous verrons s'il faut l'ajuster, mais elle a été prudemment...

**M. PÉBEREAU.**- Avec quel taux d'actualisation ?

**M. BEILLEVAIRE.**- 1,5, qui est le taux iBoxx au 31 décembre. Charline a évoqué tout à l'heure les projets sur l'évolution de la masse salariale. Si le taux de projection d'augmentation des salaires devait baisser ou si nous étions dans un environnement à taux moins bas, mécaniquement, cela conduirait à diminuer le niveau de provision. Il y a donc une certaine volatilité sur l'évolution de cette provision en fonction de ce qui sera décidé et des conditions de marché.

**M. PÉBEREAU.**- Merci, c'est très clair.

Ma deuxième série de questions porte sur l'évolution des rémunérations qui reste substantielle. Cette question reste posée comme l'a indiqué la direction. C'est un peu dommage que l'on n'ait pas engagé les discussions sur ce sujet dès cette année. Nous sommes en effet dans une année dite de transformation, au cours de laquelle il est possible de poser des problèmes de principe. Il est probable que nous verrons le sujet dans les perspectives financières pluriannuelles...

**M. le PRÉSIDENT.**- Tout à fait.

**M. PÉBEREAU.**- ... Donc nous y reviendrons. Ma question était simplement une question de *timing*.

Sur les effectifs, je voulais insister sur le fait que j'ai constaté avec satisfaction que les dépenses informatiques augmentaient, ce qui est le signe que vous devez prendre en compte la révolution digitale actuelle. Le propre de la dépense informatique, c'est qu'elle détruit des postes de travail, à condition qu'on les calcule systématiquement au moment où l'on envisage des dépenses informatiques en en parlant avec le personnel pour qu'un certain consensus s'établisse sur les modes de calcul.

Il me semble que la question des effectifs devrait être revue à la lumière de cet effort informatique assez significatif que nous avons engagé depuis plusieurs années et en face duquel je ne sais pas si nous avons, dans le passé, établi une évaluation de la réduction du nombre de postes de travail découlant des progrès de l'informatique et de l'organisation.

**M. MION.**- Nous n'avons, à ma connaissance, jamais fait cela par le passé. Charline Avenel corrigera mon propos si tel n'était pas le cas, mais c'est un raisonnement auquel nous procédons maintenant. Je ne pense pas que nous l'ayons réellement appliqué par le passé, sachant que ce n'est pas un jeu qui conduit nécessairement à un gain net de postes dès lors que, par ailleurs, des postes nouveaux sont nécessaires sur les campus qui se développent.

Sur le premier point que vous évoquiez, à savoir le calendrier des opérations s'agissant des accords collectifs et de leur possible remise en cause, c'est un point que j'ai pu évoquer avec les représentants du personnel lors d'un comité d'entreprise récent, le premier qui a suivi ma reconduction à la tête de Sciences Po – d'ailleurs, le secrétaire du Comité d'entreprise et l'une des membres du Comité sont là et pourraient en témoigner.

**M. PÉBEREAU.**- Je vous remercie.

**M. le PRÉSIDENT.**- Si je puis me permettre d'ajouter, le tableau de la page 23 doit quand même vous rassurer sur ce point, puisque vous constatez que les effectifs d'étudiants sur site passent de 11 090 à 11 930, ce qui est une augmentation assez importante, alors que, dans le même temps, les effectifs salariés passent de 1 257 à 1 265, ce qui est une progression, me semble-t-il, moindre. Donc, on prend déjà en compte une partie de votre préoccupation.

**M. PÉBEREAU.**- Je l'espère.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je le crois.

Madame Parisot, je me réjouis que vous soyez là, puisque j'avais cru comprendre que vous vous étiez excusée sans donner de procuration, ce que j'ai annoncé et que je retire avec mes excuses.

**Mme PARISOT.**- Merci, Monsieur le Président. Je voudrais revenir sur les recettes. Il me semble avoir vu que les recettes liées aux prestations de services se sont tassées, voire qu'elles ont baissé. Je crois comprendre que c'est notamment du côté de la formation continue que des prestations sont moins fortes que les années précédentes. Je voulais savoir pourquoi. Sur les prestations de formation continue, on constate beaucoup d'oscillations d'une année sur l'autre.

**M. MION.**- C'est très juste. En effet, dans le poste des prestations de service, ce qui explique cette baisse, c'est essentiellement la formation continue. Vous relevez, à juste titre, que les évolutions sont un peu erratiques en la matière. En l'occurrence, ce dont je me réjouis, c'est que le chiffre d'affaires diminue, mais la marge, elle, s'améliore, ce qui est une bonne chose.

**Mme PARISOT.**- Très nettement.

**M. MION.**- Ce qui traduit très précisément la raison de cette diminution du chiffre d'affaires, c'est que le directeur de l'*Executive Education*, Nicolas Pejout – qui vient hélas de nous quitter pour prendre d'autres fonctions, éminentes, chez nos amis de l'Université de Paris-Dauphine -, a mené cette année à nouveau un travail très fin de comptabilité analytique sur chaque produit de formation continue constituant son panel d'offres. Cela l'a conduit à mettre un terme, cette année, à un certificat qui générait un important volume d'affaires, qui était destiné aux administrateurs salariés du conseil d'administration des grands groupes, mais qui, hélas pour nous, était un produit de formation déficitaire. L'effet sur nos comptes et sur le chiffre d'affaires est celui que vous avez relevé...

**Mme PARISOT.**- Alors que ce produit a une réputation excellentissime.

**M. MION.**- Nous avons deux types de produits : la formation des administrateurs de manière générale, que nous menons avec l'Institut de formation des administrateurs, et, plus spécifiquement, la formation des administrateurs salariés qui, lui, bénéficiait d'un autre partenariat qui, malheureusement, ne nous permettait pas de rentrer dans nos fonds. C'est le second qui a disparu.

**Mme PARISOT.**- D'accord, mais c'est de celui-là dont je parlais. Il avait une réputation exceptionnelle... chez les syndicalistes en tout cas.

**M. MION.**- Il a une très bonne réputation chez les syndicalistes. Les entreprises, qui devraient y voir leur intérêt, hélas, ne sont pas prêtes à le financer au niveau qui serait le nôtre.

**M. le PRÉSIDENT.**- Monsieur Metzger.

**M. METZGER.**- Je vous remercie, Monsieur le Président, j'ai deux ou trois remarques à formuler.

La première concerne les levées de fonds. Je me félicite que les résultats soient en croissance. Simplement, pourrions-nous avoir une présentation plus claire de ce qui relève de la levée de fonds récurrente, c'est-à-dire des gens qui donnent régulièrement chaque année une certaine somme, défiscalisée ou non, et de ce qui relève de la levée de fonds plus exceptionnelle sur laquelle on ne peut pas nécessairement compter tous les ans ? Cela permettrait de voir si nous commençons à avoir un volume assez suffisamment structurant de fonds qui rentrent par le biais du mécénat, notamment chez les particuliers.

Deuxième chose, s'agissant de la présentation du tableau des emplois, je vous remercie, Madame la Secrétaire générale, parce que c'est la deuxième fois que vous présentez un tableau de cette nature - la première étant au mois de décembre, lorsque nous avons examiné le budget 2018. En revanche, j'avais formulé à l'époque une remarque qui n'a pas été prise en compte cette fois-ci mais qui pourra certainement l'être à l'avenir : s'agissant des directions intensives en ressources humaines - je pense à la DES, la DAI ou la DS - il serait utile que nous puissions avoir une ventilation par école. Cela permettrait, par exemple, dans le cas de la DES, d'apprécier l'évolution des emplois au regard des priorités pédagogiques.

Troisièmement, je me réjouis, comme M. Pébereau, de l'augmentation des dépenses informatiques. Je me permettrais de compléter le débat par un sujet qui me tient à cœur - vous le savez, Monsieur le Directeur - celui des inscriptions pédagogiques. Il se trouve que nous avons un système qui, très franchement, n'a pas été modifié une seule fois en vingt ans, qui ne plaît pas à grand monde (que ce soient les étudiants ou les salariés) et dont la

modernisation permettrait de réaliser des gains de productivité substantiels, parce que l'on n'imagine pas le nombre d'heures passées par les assistants pédagogiques à bricoler manuellement les inscriptions. Je n'ai pas effectué la conversion en ETP, mais à mon avis, c'est suffisamment élevé pour que l'on s'y intéresse.

Depuis deux ans, nous réfléchissons à la modernisation de ce système. Nous avons étudié différentes solutions dans le cadre de groupes de travail - auxquels j'assiste régulièrement - sur le sujet, mais je trouve que, du côté de la DSI, on pourrait mettre un peu plus de volontarisme sur ce sujet. Certes, la DSI est elle-même occupée par l'amélioration du *workflow* enseignant, mais, très sincèrement, les IP nous feront à mon avis gagner beaucoup plus en productivité que n'importe quel autre système. C'est l'une des dernières grandes applications informatiques de Sciences Po auxquelles nous n'avons jamais touché. La moderniser une fois en 20 ou 25 ans n'est peut-être pas une aberration, surtout à notre époque où les choses évoluent assez vite sur le plan technique. J'espère que, dans l'année à venir, nous pourrons avancer de manière plus concrète et ne plus juste en rester à la présentation *powerpoint* des différents systèmes mis en place dans les universités étrangères.

Un dernier point sur la formation continue. J'observe un chiffre d'affaires en baisse, que le contexte concurrentiel de la formation continue peut en partie expliquer, mais là aussi - vous reconnaîtrez ma constance, Monsieur le Directeur - nous avons d'importantes marges de progression en exploitant certains gisements de compétences. Je pense à notre offre de formation à destination des élites africaines et sud-américaines, à la formation aux affaires européennes ou encore à la formation des collaborateurs parlementaires.

De manière constante, je répète que nous sommes en concurrence avec l'École nationale d'administration sur ces trois segments. Mon analyse économique de la situation de Sciences Po vis-à-vis de l'ENA me conduit à penser que nous sommes victimes d'un abus de position dominante. Je m'explique : l'ENA dispose d'un monopole légal pour pourvoir aux emplois publics dans les grands corps administratifs de l'État. Par ce biais, elle finance des personnels qui ne sont pas uniquement dédiés à la formation initiale des futurs hauts fonctionnaires mais servent également à proposer d'autres formations, notamment des cycles internationaux longs ou de la formation continue, sur lesquelles elle réalise des économies d'échelle. Sa rente de monopole lui permet donc de proposer de nombreuses formations à bas coût, pour lesquelles nous n'avons pas le même avantage compétitif.

Je sais, Monsieur le Directeur, que vous travaillez enfin sur ce point, mais je me permets une fois de plus d'enfoncer le clou, parce que je pense que nous sommes victimes d'une situation où l'Etat bride volontairement Sciences Po pour laisser survivre une école qui, dans un environnement concurrentiel et en l'état actuel de ses finances ne serait pas capable de le faire. Je m'interroge d'ailleurs sur la finalité poursuivie par les pouvoirs publics.

**M. le PRÉSIDENT.**- On aurait pu espérer qu'avec l'interdiction des collaborateurs familiaux, il y aurait des perspectives nouvelles de formation mais si l'on aboutit à la réduction du nombre de parlementaires, ceci compensera cela.

**M. MION.**- En réponse à la question de M. Metzger sur la part récurrente et la part exceptionnelle de la levée de fonds, je crois que nous l'avons entendu un peu en creux de la présentation de Pierre-Yves Suard : nous avons isolé, dans la présentation, les dons pour l'Artillerie. Ce sont des dons exceptionnels par essence, s'agissant aussi bien de dons d'entreprises que des particuliers. Le volume de dons des particuliers fléchés Artillerie cette année était de 400 000 €, à rapporter à 1 975 M€ en tout. C'est la partie que l'on peut qualifier d'exceptionnelle.

**M. METZGER.**- Nous n'avons donc pas de dons récurrents sur l'Artillerie, par exemple, les 50 000 € par an de contribuables assujettis à l'ISF/IFI ?

**M. MION.**- Nous avons des promesses de dons qui peuvent se répartir sur plusieurs années, mais que l'on ne peut pas qualifier de récurrentes dès lors qu'il s'agit d'un projet qui arrivera à son terme, s'agissant de la levée de fonds, en 2020.

Pour le reste, concernant le tableau des emplois, nous avons des chiffres plus détaillés que nous pouvons vous fournir dans une autre enceinte. Comme le disait Charline Avenel, pour les besoins de cette présentation, nous avons essayé de faire le plus synthétique possible.

**M. le PRÉSIDENT.**- La mauvaise nouvelle, c'est que les dons sont exceptionnels. La bonne nouvelle, c'est que l'événement aussi est exceptionnel donc ceci va avec cela.

S'il n'y a pas d'autres questions, nous pouvons entendre le rapport de nos deux commissaires aux comptes.

**M. BEILLEVAIRE.**- Merci Monsieur le Président. Nous avons finalisé nos travaux sur les comptes qui vous ont été présentés. Nous en avons rendu compte au comité d'audit le 3 mai 2018. Nous certifions les comptes sans réserve au titre de l'exercice 2017.

**M. le PRÉSIDENT.**- Merci beaucoup. Vous certifiez donc les comptes après nous avoir fait faire des modifications importantes dont nous vous en remercions.

Je mets au vote le projet de résolution numéro un que vous devez avoir sous les yeux, pour le seul vote à effectuer aujourd'hui, pour approbation des comptes de l'exercice 2017 dont l'excédent de 3 557 4115, 06 € est affecté en totalité à la réserve facultative.

### Résolution n° 1

« 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'article 25 du règlement intérieur de la Fondation nationale des sciences politiques.

Le Conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques approuve les comptes de l'exercice 2017.

L'excédent de 3 557 415,06 € est affecté en totalité à la réserve facultative. »

Qui est contre ? (Personne). Qui s'abstient ? (2 voix, étudiants).

➔ **La résolution est adoptée à l'unanimité moins deux abstentions.**

**M. le PRÉSIDENT.**- Deux abstentions est notre chiffre rituel et important.

Nous passons à l'avant-dernière partie de notre ordre du jour et nous avons un point en questions diverses sur la constitution d'une commission de déontologie.

## **IV. PRESENTATION DU PLAN PLURIANNUEL 2018-2022**

**M. MION.**- Un mot très bref en introduction. Je vous propose d'entendre aussitôt Charline Avenel et Pierre-Yves Suard sur le travail réalisé.

**Mme AVENEL.**- Merci Monsieur le Président. Vous avez sur table un document de présentation qui suit celui qui sera projeté. Je crois qu'un dossier beaucoup plus épais vous a été envoyé.

Sur ce sujet, nous avons souhaité mettre en perspective trois temps : la période 2007-2013, la période 2013-2018 et nous projeter ensemble dans la période 2018-2022.

En 2013, lorsque Frédéric Mion est devenu administrateur, la question du modèle économique de Sciences Po s'est avérée être à un moment important, nécessitant de développer un modèle économique soutenable de l'Institution. Nous avons fait le constat en 2013 d'un mode de développement qui s'épuisait, parce que la dotation publique connaissait



une phase de stagnation. Nous étions - ce qui est en même temps une chance et une contrainte - de plus en plus dépendants du produit des droits de scolarité, dont la dynamique, qui avait été très forte du fait de la montée en puissance de la réforme sur la période précédente, s'essouffait structurellement. Nous avons une croissance de nos dépenses trop dynamique - des dépenses de masse salariale, mais pas seulement -, et en même temps, des besoins de développement pour conforter notre positionnement en matière de recherche, sur la faculté permanente, en matière d'innovation pédagogique, de numérique, d'immobilier.

En 2013, nous avons lancé un grand chantier de refonte de ce modèle économique, en activant les différents leviers que vous voyez ici, qui peuvent être résumés comme le fait de développer des ressources nouvelles et des ressources propres, de sécuriser les ressources publiques, et de procéder à des réformes pour mieux maîtriser nos dépenses.

Le résultat de ce travail, page 4, nous donne une vision vraiment synthétique. Ce travail à la fois stratégique et économique a porté ses fruits. Les résultats sont aujourd'hui tangibles - on le voit dans les variations moyennes annuelles de ces deux périodes, celle de 2008 à 2012 et celle de 2013 à 2017. Ce que l'on voit sur ce tableau très résumé, ce sont déjà des infléchissements de tendance.

En matière de ressources, les prestations de service ont connu une croissance importante avec le développement de la formation continue, de 4,6 % en moyenne par an, contre 1,7 % précédemment. La dynamique est peut-être insuffisante par rapport à ce que nous aurions souhaité en 2013, il nous reste des progrès à faire (nous verrons que cela fait partie des points principaux des projections), mais l'on peut déjà noter un infléchissement sur cette période.

Nous avons continué à observer une augmentation soutenue des ressources des usagers en dépit du ralentissement de la réforme des droits de 2008 et 2009. Pourquoi ? Vous le savez, chaque fois que nous présentons les comptes, nous montrons qu'il y a eu des évolutions qui n'étaient pas attendues sur le produit moyen du droit d'inscription. Celui-ci a progressé compte tenu de la sociologie et du nombre d'étudiants étrangers. Cette dynamique de ressource a pris le relais des évolutions structurelles constatées avant.

En matière de dépenses, on note sur cette période une décélération des dépenses de personnel, en moyenne à 3,5 % de croissance par an, alors qu'elles étaient, durant la période précédente, de 8,9 % par an, certes dans une phase de croissance des effectifs, mais enfin la décélération est tout de même notable.

L'un des points qui ont beaucoup progressé en matière de contrôle de gestion et de réforme associée, c'est la très bonne maîtrise des dépenses d'enseignement, qui ont crû de 2,4 % par an, contre 7,4 % sur la période précédente. Cela ne tient pas à une réduction, puisque nous avons des étudiants supplémentaires chaque année, mais à une rationalisation de cette offre, à un remplissage de nos espaces très suivi, très challengé, et vraiment je crois, à une gestion optimisée de notre offre d'enseignement.

Concernant la DGF, elle a plutôt stagné.

En dépit de sa stabilisation, par la croissance des ressources propres, nous avons pu financer notre développement, avec des bourses dont vous voyez que la croissance est restée dynamique, et, ce faisant, avoir des résultats financiers - que nous aurions d'ailleurs dû mettre ici - qui ont permis, vis-à-vis des banques, de crédibiliser notre modèle économique, et de générer les résultats et les taux de financement qui nous ont permis d'investir dans le projet de l'Artillerie.

Sur cette page de synthèse, la dernière chose peut-être est de dire qu'en dépit des inflexions de tendance, certains postes n'ont pas évolué tout à fait comme nous l'avions anticipé. C'est le cas, par exemple, de la formation continue, dont on a vu qu'elle était un peu plus ralentie. Quant à la levée de fonds, elle est aujourd'hui très dynamique et sur un *trend* satisfaisant, mais sans doute par rapport à nos espoirs de début de période, il a fallu un an de plus pour entrer dans cette dynamique.

Les perspectives que nous présentons sont contenues dans un tableau page 6 pour les années 2018 à 2022. Page 7, figurent en vert le résultat que nous avons présenté aux banques lorsque nous avons contractualisé avec elles, en gris, le pluriannuel que nous avons présenté l'année dernière, et la projection actuelle : on voit que nous sommes globalement en phase avec les tendances qui avaient été présentées aux banques, en tout cas en termes de résultats, les niveaux sont comparables, avec les petites inflexions de tendance dont j'ai pu parler, sur la formation continue par exemple.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je prends la liberté de vous interrompre parce que ce tableau rejoint une question de Pascal Lamy qui doit partir, à laquelle j'ajoute un codicille. Il demandait à avoir un scénario avec des ressources publiques baissant à 30 %, mais ce chiffre, si je ne me trompe pas, figure dans le tableau de la page 6 en 2021.

**M. LAMY.**- Non. On est encore à 36 %.

**M. le PRÉSIDENT.**- « *Subventions publiques structurelles, 30 %.* »

**M. LAMY.**- Non. En 2022, on est à 33,5 %. La question est de savoir si l'on sait supporter, dans cette perspective pluriannuelle, une dégradation plus nette - et, à mon avis, assez probable - de la partie purement publique ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Qui est celle de la colonne d'avant ?

**M. LAMY.**- Qui est celle de la colonne d'avant mais qui remonte à 33,5 % en 2022. Nous sommes à 36 % en 2018. À mon avis, la question est : le modèle est-il résilient à une baisse des ressources publiques en pourcentage de l'ordre de 5 % ?

**Mme AVENEL.**- La réponse est non, pas dans les proportions que vous évoquez, qui supposeraient de prendre des mesures absolument drastiques sur les leviers activables. En revanche, quand nous menons ce travail, nous procédons à une analyse de sensibilité sur des montants moins importants que ceux que vous évoquez. En effet, sur la question de la subvention, nous savons qu'il peut y avoir un risque. Nous avons des leviers potentiellement activables, plus ou moins difficilement, en fonction des mauvaises nouvelles qui pourraient apparaître.

Ce travail est fait, nous ne le montrons pas là, mais très honnêtement, si la dotation venait à baisser de 30 %, alors les mesures que nous devrions prendre... ce modèle diversifié de ressources propres - qui sont aujourd'hui très majoritaires par rapport à la dépense publique (puisque nous sommes à 60 % de ressources propres) - nous laisse des marges de manœuvre, mais les leviers à activer devraient être drastiques. Nos éléments de flexibilité, si la subvention de l'État devait diminuer, sont principalement les droits d'inscription et les emplois.

**M. LAMY.**- Je suis désolé de provoquer... mais quand je regarde ce tableau qui est très important et bien fait, pour nous permettre de comprendre la feuille de route et les différents scénarios possibles, si j'essaye de regarder quel est le facteur de risque principal qui peut impacter négativement - on peut regarder les bonnes nouvelles mais, en général, dans un *Board* comme celui-ci, on regarde plutôt *downside* -, je pense que, dans tous ces éléments, la probabilité de mauvaise nouvelle est là-dedans et dans des montants qui ne sont pas de 1, 2 ou 3 %.

**M. le PRÉSIDENT.**- Tu penses cela à cause des élections italiennes ?

**M. LAMY.**- Je pense que c'est ainsi pour les années à venir pour des tas de raisons sur lesquelles on pourrait développer un grand colloque à Sciences Po ! Mon sentiment est qu'il est de notre devoir d'avoir un cas de ce type quelque part, que l'on ait l'occasion, un jour, d'y réfléchir pour être sûr d'avoir un filet de sécurité. Évidemment, dans ces cas-là, il faut faire des choix et sélectionner. On pourrait dire : « *Oui, mais les entrées, la démographie, les enseignants, les syndicats...* », tout cela est vrai, mais là, nous avons quelque chose d'absolument crucial qui peut, à mon avis, d'ici cinq ans, bouger de 5 %. C'est énorme, mais...

**M. le PRÉSIDENT.**- Quand tu prends un scénario vraiment catastrophe, c'est certainement très utile pour notre intelligence générale mais la vraie question est : est-ce que cela change quelque chose aux décisions que tu prends ? Tu ne vas pas activer des leviers exceptionnels à conséquences dures simplement parce qu'il y a un scénario catastrophe avec une probabilité de 10 %.

**M. LAMY.**- Non, pas du tout. D'ailleurs, ce scénario, comme tous les scénarios, ne se produira jamais. La question est de savoir si l'on a fait la gymnastique nécessaire étant entendu qu'en matière de concurrence avec d'autres institutions d'enseignement, évidemment qu'une hypothèse comme celle-là s'appliquera partout donc cela ne changera pas forcément les positions relatives. C'est simplement pour pouvoir entrer un peu dans un modèle.

**Mme AVENEL.**- La réponse est oui. Nous l'avons fait...

**M. MION.**- La question avait déjà été posée par ce conseil lorsque nous avons élaboré les premiers scénarios de financement de l'Artillerie. Les *contingency plans* qui accompagneraient un scénario comme celui que vous évoquez, nous les avons effectivement travaillés même s'ils ne figurent pas là-dedans.

**M. le PRÉSIDENT.**- Décidément, cette intervention est salutaire.

Henri de Castries, Michel Pébereau, avant de reprendre.

**M. de CASTRIES.**- Merci, d'abord, pour le document, qui permet de voir les choses clairement donc d'arriver à ce type de questions.

Un peu dans la même veine que l'intervention de Pascal Lamy, pas sur les ressources publiques mais sur les ressources que vous appelez « levées de fonds et mécénats », vous faites l'hypothèse d'un taux de croissance du mécénat d'entreprise de pratiquement 9 % par an, vous faites une hypothèse de croissance de presque 20 % des levées de fonds auprès des particuliers alors que je comprends de la phrase en jeu formulée de façon un peu complexe, qu'il y a en plus un risque de cannibalisation, puisqu'il y aura, en parallèle, des levées de fonds sur l'immobilier.

N'êtes-vous pas, là-dessus, un peu optimistes ? Les taux de croissance des années passées n'étaient pas forcément à ces niveaux-là. Nous sommes tout de même dans une occurrence dans laquelle les marges des entreprises sont probablement plutôt assez élevées donc le risque de les voir se stabiliser ou s'éroder n'est pas nul et, donc un facteur de risque pour ce type de mécénat.

**M. MION.**- Ces anticipations sont assises d'abord sur l'observation de l'évolution des toutes dernières années de la période. Quand on regarde la période 2013-2017, on constate un retard à allumage sur la levée de fonds, pour des raisons diverses (qui sont évidemment très liées à la crise qu'a connue l'Institution en 2012), puis des progressions fortes et cohérentes chaque année - ce qui figure dans ce document.

Un chiffre de 20 % sur la levée de fonds des particuliers, cela paraît significatif, mais il est lui-même à rapporter à ce que parviennent à faire d'autres institutions. De surcroît, ces perspectives s'adosent au lancement d'une campagne de nouvelles levées de fonds dédiées, qui démarre à la fin de cette année. Il y a une dynamique particulière qui accompagne ces évolutions anticipées.

Je crois ces prévisions réalistes, mais évidemment, comment toutes prévisions, elles peuvent être mises en défaut.

**Mme AVENEL.**- En soutien de cette campagne, des objets qui ont commencé à être mis en place sont extrêmement dynamiques pour la levée de fonds, notamment le gala (que nous organisons depuis maintenant trois ans), pour lequel la recette nette est de l'ordre de 400 000 € à 500 000 € et la création de deux chaires, une vient de l'être et trois sont en perspective avec un modèle économique qui a été pensé avec un taux de charges que l'on

couvre de dépenses actuelles et de dépenses nouvelles. Nous avons des éléments déjà en place qui sont en train de croître et de prospérer à l'appui de ces chiffres.

**M. MION.**- Mais la prudence est de mise, sur ce sujet comme sur d'autres.

(Départ de Pascal Lamy.)

**Mme MORALI.**- C'est plutôt au niveau de la flexibilisation d'un certain nombre de postes de charges. Les prévisions étant à moyen terme, il est difficile de se projeter, même sur la base d'hypothèses constatées. Le sujet est plutôt de savoir quels sont les éléments d'ajustement et de flexibilité, au fur et à mesure de ce que l'on constate, pour qu'il n'y ait plus de mauvaise surprise. C'est plutôt : quels sont les leviers de flexibilisation des charges, en ajustement ?

**M. MION.**- Bien sûr.

**M. le PRÉSIDENT.**- Pour les scénarios infra-catastrophe.

**Mme MORALI.**- Oui, catastrophe évidemment, mais... Pascal Lamy l'a dit, la catastrophe s'imposerait à tout le monde donc cela relativise mais infra-catastrophe.

**M. PÉBEREAU.**- Cela répond à mes deux questions.

J'en avais une troisième : quel est, actuellement, le montant de la subvention par étudiant de Sciences Po, par rapport à celui des universités d'une part, et à celui des grandes écoles d'autre part ? Peut-on considérer que nous avons dans ce domaine un avantage par rapport aux autres établissements ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Quelqu'un a-t-il une réponse à cette question dangereuse ?

**Mme AVENEL.**- De mémoire, le coût de la formation par étudiant est de l'ordre de 17 000 € incluant la partie recherche qui doit y être réintégrée. Le financement par l'État est de l'ordre de 6 000 € sur ces 17 000 €. Il diminue, par effet conjugué de la croissance des effectifs et de la stabilisation des dotations par rapport aux années précédentes. Sur une série longue, on a une diminution des financements par étudiant.

En réalité, le financement des universités est disparate. Les universités de sciences humaines et sociales sont en général beaucoup moins bien loties que nous ne le sommes en matière de dotation moyenne par étudiants. Par rapport aux universités scientifiques du type Paris VI, nos niveaux de financement de la dotation de l'État sont à peu près comparables.

Enfin, dernier élément sur ce point, il y a des choses qui ne sont pas comparables : en l'occurrence, Sciences Po reçoit une dotation conséquente, mais, finalement, une part en emplois faible par rapport aux universités, qui, elles, se voient allouer d'une dotation qui finance de très nombreux postes d'enseignants-chercheurs.

**M. PÉBEREAU.**- Cela relativise le risque évoqué par Pascal Lamy.

**M. le PRÉSIDENT.**- Les emplois financés par l'État sont-ils pris en compte dans ces chiffres ?

**Mme AVENEL.**- Non, dans ceux que je viens d'énoncer de tête - pardonnez-moi s'il y a des précisions qui pourront être corrigées -, la petite part d'emploi qui est la nôtre n'est pas comptabilisée.

**M. le PRÉSIDENT.**- Mais la grande part d'emploi qui est la leur est-elle comptée dans leurs propres chiffres ?

**Mme AVENEL.**- Oui.

**M. MION.**- Le risque qu'évoquait Pascal Lamy, si j'ai bien interprété ce qu'il disait, est moins celui d'une remise en cause de notre dotation qui serait liée à l'effet de comparaison

qui nous positionnerait en situation trop favorable et conduirait à une réfaction sur notre propre dotation qu'un risque de diminution globale du financement de l'enseignement supérieur.

Ce risque existe. Je pense que c'est un risque catastrophe qui ne me semble pas susceptible de se concrétiser sous l'actuel gouvernement. En revanche, c'est pour cela, j'imagine, que notre Président évoquait le scénario italien, s'il devait y avoir une nouvelle majorité qui aurait une approche totalement différente de ces questions, là, sans doute, les choses seraient-elles différentes.

**M. METZGER.** - Je ne suis pas sûr d'avoir interprété comme cela le risque évoqué par Pascal Lamy. Il n'est plus là malheureusement pour le confirmer, mais il s'inquiétait probablement du fait que Sciences Po puisse être stigmatisé par une partie de la classe politique. Si l'on imagine le scénario - qui n'est pas si hypothétique que cela - d'une élection du Front national en 2022, sachant que Marion Maréchal-Le Pen crée elle-même une académie de sciences politiques, il n'est pas exclu que l'on décide de couper brutalement 100 % de la subvention de Sciences Po, auquel cas il faudrait...

**M. le PRÉSIDENT.** - C'était le sens de mon allusion.

**M. METZGER.** - Auquel cas, il faudrait peut-être faire un *stress test* que l'on appellerait *decade down* (- 10 %) en salle de marché. Ce n'est d'ailleurs plus du *decade down* à ce stade, mais un scénario catastrophe où l'on décide de liquider les actifs et d'avoir un plan de reprise.

**Mme LANGENBUCHER.** - Peut-être pour mettre en action des scénarios comme les *stress tests* dans les banques, on pourrait ajouter des probabilités, par exemple 5 %, et puis voir comment répondre à des scénarios aussi dramatiques ainsi qu'à des scénarios optimistes. Avec des probabilités, c'est peut-être plus clair.

**Mme AVENEL.** - Si l'on prend un peu de recul sur la période qui vient de s'écouler, lorsque nous avons bâti les éléments du modèle économique en 2013, nous misions sur une décroissance de la dotation qui ne s'est pas produite, parce que nous avons pu en négocier le maintien. Nous misions sur des risques avec les collectivités locales qui ne se sont pas produits, parce que nous négocions avec elles. Nous avons prévu d'augmenter nos ressources propres. Nous l'avons fait, et dans des proportions qui sont celles reconduites ici, typiquement sur les questions de levées de fonds.

Lorsque nous avons écrit ce scénario, nous l'avons bâti sur la base de ce qui vient de se produire et des résultats obtenus, mais évidemment en ayant fait cet exercice de leviers activables. J'ai quand même envie de dire que la grande chance de Sciences Po, par rapport à d'autres établissements, est d'avoir un modèle divers avec 60 % de ressources propres, qui, elles-mêmes, se décompensent entre les droits d'inscription, le mécénat et la formation continue, et une capacité de négociation avec l'État qui n'assure rien, mais dont on a vu que nous arrivions à en maintenir la dotation.

Nous bâtissons nous-mêmes des scénarios catastrophes, mais je crois vraiment d'une part que ce que nous avons bâti là est crédible et, d'autre part, que la période passée témoigne de notre capacité, qui tient à notre modèle, à relever les difficultés que nous pourrions rencontrer.

Pour autant, il y a des enjeux très forts dans ce plan pluriannuel. Pour aller assez directement à ces enjeux, qui sont la partie finale de la présentation et que nous n'ignorons pas du tout en vous présentant ce plan pluriannuel, si l'on doit résumer les enjeux adossés à ces perspectives, c'est tout d'abord la question du pilotage des effectifs étudiants (page 13 du document). C'est un travail dont l'ensemble de notre stratégie de formation dépend, dont l'ensemble de notre développement, selon les écoles, dépend, et dont l'ensemble de nos coûts dépend.

Cette question du pilotage des effectifs étudiants est sans doute le premier enjeu que nous avons à améliorer dans les années à venir, avec des perspectives d'évolution qui

progressent très légèrement et qui postulent la stabilisation du nombre d'étudiants au sein du collège universitaire, la croissance légère de celui des étudiants en masters, et le développement des programmes courts en un an qui, par ailleurs, sont lucratifs et apportent une dynamique de ressources très substantielles que nous avons pu constater dès cette année.

(Départ de M. Pébureau.)

Le deuxième enjeu concerne les droits d'inscription et les bourses pour les étudiants - les deux sujets vont ensemble. Pour l'Institution, l'objectif est de maintenir ce niveau et la dynamique de ressources que nous avons associés, avec un système qui exonère 30 % des étudiants qui bénéficient par ailleurs de bourses. Nous avons une demande de la part des étudiants, qui veulent entrer dans une discussion pour le lissage du système de droits d'inscription. Il est tout à fait possible que nous ouvrons cette discussion, comme le Directeur s'y est engagé. De cette discussion sur la question du lissage débouchera sans doute une discussion plus large sur l'ensemble du dispositif.

**Mme PARISOT.**- Quand aurait lieu cette discussion ?

**M. MION.**- Dans le courant du premier semestre 2019.

**Mme AVENEL.**- Avec une discussion également sur la contrepartie des droits d'inscription, c'est-à-dire le système de bourses. Aujourd'hui, ce système est généreux et vise 30 % de nos étudiants boursiers, mais il est sans doute un peu dispersé. Nous avons besoin de lui redonner du sens, du sens politique notamment, avec un ciblage perfectible, en particulier sur les classes moyennes et sur les étudiants internationaux modestes, que nous avons du mal à attirer dans l'Institution. Une réflexion globale sur le sujet des droits et des bourses.

Sur la maîtrise des emplois et de la masse salariale, Frédéric Mion en a parlé tout à l'heure, nous entrons dans une phase de réflexion et de discussion qui est évoqué dans ce document, mais qui commence aussi à être posée avec les partenaires sociaux. Nous devons modérer les augmentations liées aux rémunérations, avec un objectif de réduire, en fin de période, à 1,5 % les augmentations annuelles, ce qui veut dire qu'au cours de la période, là où nous sommes aujourd'hui à + 3,8 % de croissance annuelle, il faudrait que nous soyons à 2,2 %. C'est l'objectif fixé. Il suppose de discuter avec les partenaires sociaux du contrat social de l'Institution et du dispositif de rémunération, en visant par ailleurs le fait de pouvoir rétribuer les efforts, le mérite et d'accompagner la dimension managériale et le résultat de l'Institution.

Sur les partenariats, trois types de ressources.

Concernant les financements publics, nous avons un contrat qui sera en discussion avec l'État. Votre question sur la perspective pluriannuelle sera posée. Nous devons aller chercher des investissements d'avenir et des financements sur projet, car aujourd'hui, le financement public passe majoritairement par ce type de financement. Cela suppose de disposer d'un projet scientifique au contrepoint de la candidature à ce type d'appel à projets.

Deuxième élément de financement public, la taxe d'apprentissage...

**M. MION.**- Non, ce n'est pas public.

**Mme AVENEL.**- Oui. Deuxième type de ressources, la taxe d'apprentissage, l'appréciation est plus dense. Nous craignons une perte de ressources avec la suppression du barème. Ce risque est écarté aujourd'hui, et nous sommes en discussion permanente avec la Région pour être rétribués au bon coût de nos formations.

La levée de fonds, nous en avons déjà parlé.

Sur la formation continue, trois leviers. L'objectif est de passer d'un taux de marge nette de 6,8 % aujourd'hui à 17,7 % en 2022 (3,7 M€ de marge). Nous avons parlé de la

dépense de personnel à propos des sujets qui sont de vrais sujets de sensibilité et qui nécessitent de gros efforts, la formation continue en est un autre. Nous allons lancer un accompagnement stratégique sur la question de la formation continue, avec probablement une réorientation de notre stratégie sur tel ou tel sujet. Peut-être des possibilités de croissance externe sur la formation continue. Et, enfin, un investissement dans les formats numériques, qui pourrait se faire au gré de la réponse à un appel à projet porté par le plan d'investissement d'avenir, ce qui permettrait de diminuer les coûts.

Le reste est connu, les dépenses de fonctionnement et de locaux sont sans surprise.

Enfin, le sujet, pour nous, et notamment dans le dialogue avec l'État et les collectivités locales, est celui de nos investissements : le projet de l'Artillerie est aujourd'hui financé dès lors que l'on observe ces tendances que nous mobilisons la trésorerie comme nous l'avons dit, que nous atteignons l'objectif de levée de fonds que nous nous sommes fixé (sur 20 M€, nous en sommes à 11 M€ aujourd'hui), mais la rénovation du Campus, c'est, bien au-delà du projet de l'Artillerie, un ensemble d'opérations. Certaines sont petites, d'autres tout à fait colossales.

**M. le PRÉSIDENT.**- Et l'une n'est pas très intelligible pour le *vulgum pecus*, celle que vous appelez « grand cadrage ». C'est quoi ?

**M. MION.**- Cela concerne nos sites parisiens en dehors de l'Artillerie, c'est-à-dire le 56, rue des Saints-Pères où nous nous trouvons, le 28 rue des Saints-Pères, qui suppose des travaux aussi, un certain nombre de locaux dont nous sommes propriétaires.

**Mme AVENEL.**- L'Artillerie représente 190 M€, dont 160 M€ financés par l'emprunt, 30 M€ par la somme de la levée de fonds et de la mobilisation de la trésorerie. L'ensemble du plan d'investissement qu'il faudrait faire est de 250 M€, dont ces 190 M€. Cela veut dire qu'il y a 60 M€ à trouver, principalement pour rénover ce bâtiment, que nous avons des travaux colossaux à faire au 28 rue des Saints-Pères et un ensemble de petites opérations complètement liées à la réarticulation de l'ensemble du campus.

Sur ces 60 M€, sur la période à venir, il y a 20 M€ de dépenses d'investissement que nous aurions fait, que nous consacrons à cela. Nous pourrions consacrer 20 M€, qui sont de l'investissement courant sur ce sujet.

Nous allons par ailleurs poursuivre l'effort de levée de fonds avec une perspective non seulement Artillerie, mais Grand Campus, et enfin, nous sollicitons la sphère publique pour le complément de subvention. Nous sommes actuellement en discussion avec la Région et l'État pour la rénovation de ce bâtiment, qui a une très grande valeur patrimoniale et néanmoins menace un peu ruine. Nous avons bon espoir d'obtenir un financement de la Région et la mobilisation des intérêts de l'opération Campus, puisque cette opération a été labellisée comme telle.

Les autres opérations étant moins urgentes, elles seront enclenchées si nous disposons des financements pour le faire. Nous n'allons pas nous lancer dans un plan d'investissement si les ressources ne sont pas sécurisées.

L'effort est de 60 M€, 20 M€ que peut apporter Sciences Po, 20 M€ qu'il faut aller chercher auprès des collectivités locales et de l'État - ce travail a commencé -, et 20 M€, probablement, de levée de fonds dont les dépenses seront réalisées si les ressources sont trouvées.

**M. le PRÉSIDENT.**- Merci beaucoup. Quelqu'un souhaite-t-il encore intervenir ?

**Mme VIVES.**- Je me réjouis du projet de linéarisation des frais d'inscription, cela fait un moment que nous sommes en dialogue avec l'administration sur cette question. Je tiens juste à rappeler que la volonté des étudiantes et des étudiants est d'avoir un lissage par le bas des droits d'inscription, pour garantir qu'il n'y ait aucune augmentation pour aucune des étudiantes ni aucun des étudiants par le biais de cette réforme.

Concernant la stabilité du nombre d'étudiants du collège universitaire, je demande quelle sera la garantie qu'il n'y ait pas d'augmentation des frais d'inscription. Si le nombre d'étudiants se stabilise, qu'en est-il ensuite des frais d'inscription demandés à chaque étudiant ?

De même, concernant l'augmentation du mécénat, je m'inquiète de la garantie de l'indépendance pédagogique de Sciences Po vis-à-vis des entreprises partenaires. Je pense notamment à Total, qui a une emprise particulière sur les cours de politique énergétique à Sciences Po. Je voulais savoir quelles seraient les prises de position...

**M. le PRÉSIDENT.**- Qu'appellez-vous une « *emprise particulière sur les cours* » ?

**Mme VIVES.**- Sur le master Énergie par exemple, beaucoup de cours font la promotion d'un modèle d'exploitation pétrolière. Au campus de Menton, des intervenants de Total viennent donner des conférences à Sciences Po...

**M. le PRÉSIDENT.**- Oui, mais ce n'est pas la même chose. Un intervenant qui vient donner une conférence, ce n'est pas une entreprise qui a une emprise sur un cours. Il y a toutes sortes d'intervenants.

**Mme VIVES.**- Bien sûr, mais même pour l'image de Sciences Po, un partenariat avec une entreprise comme Total, qui continue de promouvoir l'exploitation pétrolière, cela entretient un *greenwashing* par Sciences Po qui, pour son image internationale, pose des questions d'indépendance pédagogique.

**M. MION.**- Sur ce second point, soyons très clair : il est grave de laisser entendre que Sciences Po calerait le contenu de ses programmes sur les positions de tel ou tel de ses soutiens, de telle ou telle des entreprises qui sont amenées à accompagner nos activités. Les accords de mécénat que nous avons sont très explicites sur les limites posées à nos partenaires, qui sont cantonnés, dans la totalité des cas, à la possibilité de faire savoir qu'ils soutiennent Sciences Po sans aucune capacité pour eux d'influer sur le contenu de nos travaux de formation et de recherche. Je crois que la manière dont vous formulez les choses n'est absolument pas conforme à la réalité. En tout cas, les inquiétudes que vous exprimez n'ont pas lieu d'être.

S'agissant plus spécifiquement de Total, je sais que cette société fait l'objet d'une campagne de la part d'une association de Sciences Po qui s'appelle « Sciences Po Zéro Fossile ». Nous avons engagé un dialogue avec les étudiants de cette association qui passe, à mon sens, aussi par un dialogue entre ces étudiants et l'entreprise Total, pour qu'elle puisse expliquer ses positions et son attitude. C'est ce qui a été convenu et va avoir lieu prochainement.

S'agissant des droits de scolarité, je connais les revendications des étudiants sur ce que vous qualifiez de « lissage par le bas », qui, si je le traduis tel que vous l'avez indiqué tout à l'heure, signifierait que non seulement personne ne payerait de droits plus élevés, mais beaucoup payeraient moins de droits qu'aujourd'hui. Or cela ne peut pas être, vous le savez, le résultat d'une opération de lissage du barème que de conduire à ce que, globalement, le produit des droits diminue. Ce n'est tout simplement pas envisageable du point de vue des grands équilibres économiques de la maison, tels qu'ils ont été rappelés tout à l'heure. C'est un dialogue que nous aurons dans les mois à venir, sur lequel nous aurons l'occasion de nous expliquer.

**M. le PRÉSIDENT.**- Si vous me permettez un petit sourire sur 50 ans. « Zéro fossile », c'était les enseignants il y a 50 ans, c'est le pétrole aujourd'hui. (*Sourires.*)

**Mme LAGUMINA.**- Sur l'enseignement de l'énergie à Sciences Po, pour connaître à peu près tous les intervenants, je crois que c'est assez divers. Mais ce n'était pas là-dessus que je souhaitais intervenir.

Ce plan nous conduit jusqu'à 2022. Là, nous avons été très marqués par le projet de l'Artillerie qui est extrêmement puissant dans les investissements. La question que je me



pose est : est-ce que, d'ici à 2022, nous n'avons pas intérêt à banaliser l'Artillerie en parlant plus directement du projet Campus, de la transformation de Sciences Po en général ?

Ma préoccupation est assez simple : l'Artillerie est un instrument au service d'un projet. Dans l'échéance des cinq prochaines années, il faut peut-être arriver à faire comprendre le sens de l'Artillerie dans le cadre du projet de Sciences Po de manière plus générale et sortir de la période où cela a été LE grand projet que nous avons tous soutenu. Voilà ma réflexion.

*(Départ de Mme Morali.)*

**M. le PRÉSIDENT.**- Je note que l'on parle du Campus 2022.

**M. MION.**- Oui.

**M. le PRÉSIDENT.**- Il inclut l'ensemble. C'est une bonne chose que nous soyons passés de l'appellation spécifique à une appellation qui inclut l'ensemble.

Ce point est clos. Encore un mot sur la commission de déontologie.

## **V. INFORMATION ET QUESTIONS DIVERSES**

**M. MION.**- Nos statuts prévoient, Monsieur le Président, que soit constituée à Sciences Po une commission de déontologie commune à l'Institut d'études politiques de Paris et à la FNSP, composée d'un représentant du conseil d'administration de la fondation, d'un représentant du conseil de l'Institut, et d'une personnalité qualifiée désignée par mes soins.

La fondation a désigné au sein du conseil d'administration Mme Véronique Descacq, le conseil de l'Institut a désigné M. Grégoire Etrillard, et je voulais appeler à la connaissance de ce conseil que j'ai demandé à Yann Aguila, membre du Conseil d'État, avocat au barreau de Paris, d'assurer la présidence de cette commission de déontologie, ce qu'il a bien voulu accepter de faire, de sorte que cette commission pourra très rapidement se réunir lors d'une prochaine séance.

Je vous propose d'entendre Charline Avenel pour quelques précisions sur ces questions de déontologie à Sciences Po, sachant qu'elles ne seront pas toutes à la charge de cette commission.

**Mme AVENEL.**- En effet, trois ensembles concernent ces sujets de déontologie : celui que nous venons d'évoquer, qui concerne la déontologie au sens des individus, c'est-à-dire qui concerne toute personne exerçant des fonctions à Sciences Po (enseignant, chercheur, personnel administratif et élu). Ce dont il s'agit de traiter par le biais de cette commission, ce sont les sujets de probité, de discrétion, d'utilisation des moyens mis à disposition, les déplacements individuels ou les conflits d'intérêts par exemple. Nos statuts prévoient, dans le règlement intérieur de la FNSP et de l'IEP, que la commission dûment constituée préparera une charte de déontologie, qui sera présentée ensuite à ce conseil ainsi qu'au conseil de l'Institut.

**M. le PRÉSIDENT.**- Pour vote ?

**Mme AVENEL.**- Oui.

Par ailleurs, l'article 46 du règlement intérieur de l'IEP dispose que « le conseil scientifique élabore un document sur la déontologie de la recherche sans préjudice des attributions de la commission de déontologie ». Ce qui est visé, ce ne sont plus les sujets individuels, qui relèveront de la commission dont j'ai parlé, mais des questions de déontologie dans la méthodologie de la recherche. Du reste, c'est la recherche de financement, notamment au niveau européen, qui nous conduit à créer ce type d'instance et à présenter, chaque fois que nous sollicitons un financement, des garanties concernant la déontologie dans la

méthodologie de recherche. Cette commission ne sera pas compétente pour les aspects individuels.

Enfin, vous avez mis en place un comité des dons au sein de cette instance, dont l'objectif est de porter un avis sur l'acceptation du financement.

**M. le PRÉSIDENT.-** Comment savez-vous que nous allons adopter une charte en 2016, comme il est évoqué dans la note ?

**Mme AVENEL.-** Donc trois instances, l'une dédiée à la question de la déontologie individuelle, l'autre dédiée aux questions de recherche, et un comité des dons.

Il est évidemment possible que certains sujets puissent concerner l'une et l'autre de ces commissions ou implique majoritairement l'une ou l'autre. Ce que nous proposons de faire, c'est qu'en cas de doute sur l'aiguillage d'un sujet vers telle ou telle commission ou de nécessité de passer dans la commission recherche et la commission individuelle, il appartiendra au Directeur de l'IEP Administrateur de la FNSP de répartir ces sujets vers la commission adéquate.

**Mme PARISOT.-** Il s'agit de création ? On ne les a pas pour le moment, ces commissions ?

**M. MION.-** Le comité des dons est constitué - nous l'avons constitué ensemble dans ce conseil -, la commission de déontologie, prévu par nos statuts, est constitué en nommant la troisième personne qui nous faisait défaut, c'est-à-dire le Président, et celui de la recherche a été voté par le conseil scientifique cette semaine et verra très rapidement le jour.

**Mme AVENEL.-** Pour établir une bonne coordination entre toutes ces instances, l'un des membres de la commission dont nous parlons aujourd'hui, celle qui a trait aux sujets individuels, sera membre de la commission recherche. Ainsi, nous espérons assurer une cohérence des trois.

**M. le PRÉSIDENT.-** Très bien.

Enfin, nous allons tenir un comité d'audit exceptionnel dans huit jours, notamment pour approfondir et préparer les éventuelles dispositions à prendre en cas de modification significative des taux. Le conseil d'administration, lui, se retrouvera le mercredi 10 octobre prochain à 15 heures.

Merci à tous, bon printemps.

*La séance est levée à 16 heures 53.*