

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

SÉANCE DU MERCREDI 18 MAI 2022

Sommaire

1.	Le mot de la présidente	2
2.	Adoption du procès-verbal du 16 mars 2022	5
3.	Approbation des comptes de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2021	5
4.	Présentation des orientations stratégiques et de la projection budgétaire pluriannuelle de la Fondation nationale des sciences politiques	11
5.	Autorisation de poursuivre l'activité de Sciences Po Services et autorisation de signature de la convention d'abandon de créances commerciales correspondante	25
6.	Présentation des Presses de Sciences Po	26
7.	Point d'information relatif à la création d'un groupe de travail sur la dénomination des espaces	29
8.	Informations et questions diverses	30

MEMBRES PRÉSENTS

Carlo BARONE, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Henri de CASTRIES, François DELATTRE, Ramon FERNANDEZ, Yannig GOURMELON, Charlotte HALPERN, Hugo JEAN, Katja LANGENBUCHER, Henry LAURENS, Alexandre MARIANI, Philippe MARTIN, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT, Laurence PARISOT, Pascal PERRINEAU, Régine SERRA, Didier TABUTEAU.

MEMBRES ABSENTS

Audrey AZOULAY, Alexandre BOMPARD, Thierry CADART, Gessica JEAN, Sandra LAGUMINA, Jeanne LAZARUS, Raykhant LIANOVA, Christophe KERRERO.

Assistaient sans voix délibérative : Mathias VICHERAT, Alban HAUTIER

Invités : Arnaud JULLIAN, secrétaire général, Caroline JASSON-GRAMUSSET, directrice financière, Julie GAZIER, directrice des Presses de Sciences Po, Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés, Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes.

La séance, organisée sur site et en visioconférence, est ouverte à 15 heures, sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac.

Laurence Bertrand Dorléac indique que plusieurs membres du conseil ont donné des procurations : Thierry Cadart à Alexandre Mariani, Gessica Jean à Régine Serra, Sandra Lagumina à Ramon Fernandez, Raykhant Lianova à Hugo Jean – lequel assiste pour la dernière fois au conseil d'administration et qu'elle remercie pour sa participation active à cette instance - Laurence Parisot à Véronique Morali, Audrey Azoulay et Jeanne Lazarus à elle-même.

I. LE MOT DE LA PRESIDENTE

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que cette séance du conseil est la deuxième depuis le début de la guerre en Ukraine et la première depuis la réélection du Président de la République et la nomination de sa Première ministre. À l'échelle de Sciences Po, ça n'est pas une actualité anodine, comme chacun peut l'imaginer.

Laurence Bertrand Dorléac évoque la disparition de Jean-Paul Fitoussi, grand professeur de Sciences Po, éminent économiste et ancien membre de conseil d'administration où il siégeait parmi les représentants des fondateurs. Elle précise que Jean-Paul Fitoussi nous a quittés le 14 avril 2022, mais que son esprit souffle et continuera de souffler sur Sciences Po. Elle rappelle qu'il a présidé l'OFCE pendant vingt ans et qu'il a contribué à la fondation du département d'économie. Elle ajoute que Jean-Paul Fitoussi était intelligent, drôle, modeste et très humain. Elle cède la parole à Philippe Martin.

Philippe Martin remercie la présidente de la FNSP et souligne que plusieurs membres du conseil d'administration ont connu Jean-Paul Fitoussi puisqu'il a siégé vingt ans au sein de cette instance.

Jean-Paul Fitoussi était une personnalité attachante à laquelle il était très difficile de résister. D'ailleurs lui-même n'y a pas résisté, en particulier quand Jean-Paul Fitoussi lui a demandé de venir à Sciences Po pour créer le département d'économie. Il précise qu'il était aussi le président de son jury d'agrégation. C'est donc aussi un peu grâce à lui qu'il est professeur des universités.

Jean-Paul Fitoussi a joué un rôle extrêmement important à Sciences Po, non seulement à l'OFCE et au département d'économie évidemment, mais aussi dans tout l'établissement lorsqu'il fut président du conseil scientifique ou quand il fut à l'origine de la réforme des droits d'inscription. C'est lui qui a trouvé la bonne porte d'entrée dans ce domaine.

Il avait, en outre, une grande reconnaissance scientifique internationale qui lui a permis de faire venir à Sciences Po des personnalités éminentes (R. Solow, K. Arrow, A. Sen, R. Stiglitz, E. Phelps...). Sa renommée en Italie, où il avait d'abord séjourné à l'Institut universitaire européen de Florence puis entamé un long compagnonnage avec la LUISS à Rome, était immense.

C'était un économiste keynésien à un moment où le keynésianisme n'était plus du tout dans l'air du temps mais Jean-Paul Fitoussi n'a jamais eu peur d'être à contre-courant de la pensée dominante.

Il conclut en disant que Jean-Paul Fitoussi va énormément manquer à Sciences Po, au département d'économie et à l'OFCE, mais aussi pour toute la réflexion économique, avec les

enjeux qu'il y a aujourd'hui autour des questions d'inégalité, de stabilisation macroéconomique.

Laurence Bertrand Dorléac précise qu'elle a l'honneur et le plaisir d'accueillir Didier Tabuteau, qui a succédé à Bruno Lasserre à la vice-présidence du Conseil d'État et qui, à ce titre, est membre de droit du conseil d'administration de la FNSP. Didier Tabuteau est déjà très connu à Sciences Po, où il enseigne depuis de nombreuses années et où il a créé et dirigé la chaire santé, ainsi qu'un des plus anciens masters consacrés à la santé au sein des programmes de la formation continue.

Elle souhaite également la bienvenue à Yannig Gourmelon, qui vient d'être réélu au conseil de l'Institut et qui a été désigné par ce conseil pour les représenter au conseil d'administration, aux côtés de la présidente de ce conseil, Jeanne Lazarus. Yannig Gourmelon est un élu représentant les chargés d'enseignement ; il remplace Julie de la Sablière. Laurence Bertrand Dorléac salue l'action de Julie de la Sablière, qui a été très présente dans ce conseil et accueille chaleureusement son successeur.

Elle cède la parole à Mathias Vicherat.

Mathias Vicherat fait le point sur différents éléments d'actualité.

Il revient d'abord sur la conférence du président de l'Ukraine, Volodymyr Zelensky, et souligne que cela a été un grand honneur qu'il choisisse la France et Sciences Po pour sa première prise de parole devant des étudiants dans le monde.

Il a voulu s'exprimer à Sciences Po pour des raisons liées notamment à l'aide accordée par l'établissement à des étudiantes réfugiées, mais aussi en raison de la tradition et l'expertise de Sciences Po dans l'accueil et les prises de parole de chefs d'État.

L'événement a été organisé avec d'autres universités. Les deux tiers des trois amphithéâtres mobilisés ce jour-là étaient composés d'étudiants d'autres établissements, qui ont, eux aussi, pris une part active à un événement qui a été très largement retransmis. Il y a eu plus de 30 000 connexions.

Deuxième point, Sciences Po a récemment célébré ses 150 ans à Rome au cours d'une très belle cérémonie. Ce fut, d'ailleurs, l'occasion d'honorer la mémoire de Jean-Paul Fitoussi et de rappeler les liens puissants qui unissent Sciences Po à l'Italie. Les italiens constituent la troisième communauté étudiante de Sciences Po.

Troisième point d'actualité, la direction de Sciences Po a décidé, en suivant les avis d'un comité de recherche, de nommer comme nouveau doyen de l'École urbaine, Tommaso Vitale. Il succèdera en septembre à Patrick Le Galès. Tommaso Vitale a rejoint Sciences Po en 2010 comme *associate professor* en sociologie. Mathias Vicherat se réjouit de cette nomination.

Le Comité de recherche constitué pour le poste de directeur ou de directrice de la formation et de la recherche (DFR) poursuit ses travaux. Une liste finale de quatre noms a été établie, des auditions vont avoir lieu et le choix devrait être arrêté au début du mois de juillet.

Concernant la levée de fonds, 500 000 € ont été réunis en trois semaines afin d'accueillir des étudiantes et étudiants ukrainiens – des étudiantes principalement, car les étudiants sont au front. Ils sont actuellement une trentaine à Sciences Po, répartis entre Dijon et Paris. Une bourse mensuelle de 1 000 € leur est versée. Les prérequis étaient de parler anglais et d'être inscrits dans un cursus de sciences humaines et sociales. Cette initiative se fait en partenariat avec la

NaUKMA, l'Université de Kiev, qui propose à Sciences Po des profils d'étudiants. Ils et elles seront sans doute une cinquantaine prochainement.

Toujours à propos des levées de fonds, Bruno Latour, Laurence Bertrand Dorléac et lui-même sont sur le point de boucler le tour de table des 2,7 M€ nécessaires pour créer une dizaine de postes de post-doctorants spécialisés dans les transitions environnementales. Les premiers recrutements seront ouverts fin 2022 pour une prise de fonction début 2023. Ces post-doctorants seront tous intégrés dans les centres de recherche de Sciences Po. Mathias Vicherat se réjouit de constater que le mécénat peut aussi financer la recherche – ce qui est une très bonne chose – comme l'a démontré le don McCourt.

Concernant le comité des dons enfin, pour remplacer Laurence Tubiana, démissionnaire, la direction de Sciences Po va proposer au Conseil d'administration de désigner Pascal Demurger, directeur général de la MAIF, très engagé sur les sujets sociétaux, sociaux et environnementaux, d'être membre de ce comité et d'en assurer la présidence. Il en a accepté le principe. Le comité des dons se réunira ensuite rapidement avec une novation, annoncée par Mathias Vicherat dans son programme, la présence d'un étudiant ou d'une étudiante comme membre de cette instance. Cette novation sera également soumise à l'approbation du Conseil.

En conclusion, Mathias Vicherat fait un point sur la consultation des salariés de Sciences Po. Il avait annoncé dans son programme qu'il considérait que c'était pour lui une priorité. 73 % des salariés ont répondu au questionnaire qui leur a été soumis, ce qui signifie que c'est une consultation représentative (bien que le taux de réponse des personnels académiques ait été plus faible que celui des autres personnels). Des restitutions ont été faites devant le comité social et économique (CSE) et devant les salariés lors d'une « bobinette¹ ».

Les résultats de cette enquête font clairement apparaître quelques éléments saillants, qui sont autant de forces pour Sciences Po : une fierté d'appartenance à l'institution, puisque 72 % répondent être fiers de travailler à Sciences Po, un sentiment d'utilité dans son poste à 86 %, un environnement de travail positif à 84 %, des relations positives et d'entraide entre collègues.

Ils révèlent aussi une charge de travail et un stress ressentis très fortement pour un quart des répondants, une organisation globale qui manque de cohérence ou qui n'est pas suffisamment connue pour 58 %. Mathias Vicherat rappelle qu'il n'y a toujours pas aujourd'hui d'organigramme global de Sciences Po, ce qui lui semble être un vrai problème. Il précise qu'il s'est engagé, lorsque le ou la DFR sera nommé, à ce que Sciences Po ait un organigramme complet, outil indispensable de sens et de positionnement de chacun dans l'organisation d'ensemble.

L'épanouissement des managers est mitigé (6,8 sur 10), l'offre de formation professionnelle n'est pas assez développée, l'engagement des collaborateurs est en demi-teinte, puisque 62 % d'entre eux anticipent un départ de Sciences Po ou ne savent pas ; 40 % des salariés déclarent méconnaître la stratégie de l'établissement.

Le chantier ouvert est donc d'ampleur. Des groupes de travail vont être constitués avec le CSE dans le cadre d'un travail de co-construction. Certains sujets ont déjà été choisis : les procédures de décision, le renforcement de la dynamique managériale, etc.

Mathias Vicherat indique enfin que les résultats complets de cette consultation vont être adressés aux membres du conseil d'administration.

¹ Assemblée générale des personnels de Sciences Po.

II. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DU 16 MARS 2022

Laurence Bertrand Dorléac soumet aux membres du conseil l'adoption du procès-verbal de la séance du conseil d'administration du 16 mars 2022.

➡ *Le procès-verbal du 16 mars 2022 est adopté à la majorité.*

III. APPROBATION DES COMPTES DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES POUR L'ANNEE 2021

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que les membres du comité d'audit - Laurence Parisot, Audrey Azoulay, Régine Serra, Carlo Barone, François Delattre et elle-même – se sont réunis le mardi 10 mai pour analyser les comptes de la FNSP qui vont être présentés au conseil.

Elle cède la parole au secrétaire général, Arnaud Jullian, et à la directrice financière, Caroline Jasson-Gramusset.

Arnaud Jullian souligne que les comptes 2021 révèlent une progression des ressources de 13,5 % par rapport à l'année 2020, soit plus 27,1 M€. 18,7 M€ de ces recettes sont en réalité la reconnaissance de la levée de fonds réalisée au titre de Saint-Thomas au moment de sa mise en service (donc en 2021). La hausse des dépenses est de 8,8 % (soit un niveau total de dépenses de 207,1 M€) ; elle témoigne de la reprise d'activité après une année 2020 extrêmement perturbée par les conséquences de la pandémie.

Le résultat est de 20,4 M€, mais en réalité d'1,8 M€ hors levée de fonds Saint-Thomas. Facialement, ce résultat est en baisse par rapport au budget et au budget révisé, mais il faut garder à l'esprit que la baisse n'est qu'apparente puisque ces deux budgets ne comprenaient pas l'impact sur le résultat du changement de méthode d'amortissement auquel il a été procédé dans les comptes 2021.

Sciences Po dispose d'un modèle de financement qui ne dépend pas uniquement – et même de moins en moins – de la subvention publique, et est donc fortement lié à la conjoncture. Contrairement aux universités publiques traditionnelles, financées à 95 % par leur subvention pour charge de service public (SCSP), Sciences Po est largement exposé aux facteurs conjoncturels pour ses recettes de mécénat, ses droits d'inscription, sa formation continue, etc.

➤ *Ressources*

La subvention de l'État augmente de 0,7 M€. Pour l'essentiel (0,5 M€), c'est la conséquence du relèvement de la subvention qui a été accordé à Sciences Po par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI). Le relèvement de 500 000 € en 2021 est la deuxième marche, après le relèvement de 700 000 € en 2020. Deux autres paliers, de 500 000 € chacun, ont été garantis par la ministre du précédent gouvernement.

Les ressources propres augmentent de 26,4 M€, dont 18,7 M€ de reconnaissance de la levée de fonds de Saint-Thomas.

Les ressources de partenariats, à 17,1 M€, sont en hausse de 1,3 M€. Cela recouvre des mouvements divers : le mécénat est plutôt en baisse, la taxe d'apprentissage en hausse, et les financements nationaux, européens et les fonds institutionnels plutôt en hausse.

Les ressources liées à la formation - 84 M€ - sont en hausse de 6 M€. Les 84 M€ se décomposent en 10 M€ sont au titre de la formation continue et 74 M€ au titre de la formation initiale, les deux progressant.

Les ressources liées au Programme d'investissements d'avenir (PIA) sont en baisse, en raison de l'achèvement de l'Initiative d'excellence en formations innovantes (IDEFI) FORCCAST et de l'Équipement d'excellence (EquiPex) DIME-SHS.

Les financements nationaux (à 7,2 M€) sont en hausse, essentiellement en raison du financement de l'Agence nationale de la recherche (ANR) au titre de CIVICA, des ressources obtenues par le Département d'Economie, le Médialab et l'OFCE.

Les financements de l'*European Research Council* (ERC) et les financements Erasmus (notamment au titre de CIVICA) sont en hausse.

Les fonds institutionnels, sont en hausse de 1,1 M€.

Caroline Jasson-Gramusset souligne que l'évolution des partenariats d'entreprises et de particuliers est en baisse de 3 M€.

La taxe d'apprentissage se situe à 4,2 M€, en croissance de 0,4 M€, ce qui s'explique à la fois par un effet prix et un effet volume, avec plus 42 étudiants en apprentissage et avec un financement par apprenti de 12 000 € environ.

Pour les fonds relatifs à Saint-Thomas et au Campus 2022, les objectifs pluriannuels sont maintenus.

Le mécénat des entreprises, hors Saint-Thomas et Campus 2022, est en baisse de 2,1 M€, principalement pour deux raisons :

- Le non-renouvellement d'un partenariat avec Amazon Web Services, qui se chiffre à 0,3 M€.
- Les effets de reconnaissance de chiffre d'affaires, notamment dans le cadre d'opérations de *sponsoring*, qui conduisent à décaler le chiffre d'affaires en fonction des charges.

Le mécénat des particuliers, hors Saint-Thomas et Campus 2022, est en baisse de 0,3 M€. Cela concerne essentiellement la campagne liée à l'impôt sur la fortune immobilière (IFI), qui est en baisse.

Les prestations de services sont en recul de 0,4 M€. Cela s'explique notamment par des reclassements vers les fonds institutionnels de projets à l'École urbaine et à l'École du management et de l'innovation.

Concernant les ressources de la formation initiale, **Arnaud Jullian** indique qu'elles passent de 70,5 M€ à 74,2 M€. La hausse des examens d'admission, qui s'élèvent à 3,3 M€ (vs 2,2 M€ l'an dernier), résulte de l'augmentation des candidatures à Sciences Po dans le contexte de la première année d'insertion de Sciences Po dans Parcoursup, avec un quasi-doublement des candidatures (15 300 environ en première année). Pour sa part, les droits d'inscription progressent de 2 M€ en 2021, ce qui correspond toutefois à une dynamique plus faible que précédemment. Ce ralentissement, structurel, est lié à l'évolution de la composition de notre corps étudiant consécutive à la réforme des admissions et à l'accueil de plus nombreux étudiants boursiers ou issus des classes moyennes.

À propos des ressources de l'*Executive Education*, **Caroline Jasson-Gramusset** indique qu'elles atteignent en 2021 un chiffre d'affaires de 9,9 M€, après une baisse constatée en 2020, avec l'effet Covid. Elles sont à nouveau à la hausse, mais ne retrouvent pas encore les niveaux de 2019 et de 2018. La marge brute est désormais de 1,8 M€ et la marge nette de 0,1 M€.

Pour le détail des produits divers exceptionnels et financiers, les points saillants de l'évolution entre 2020 et 2021 sont les suivants :

- Il y a tout d'abord la remise en état des locaux à la suite des déménagements pour Saint-Thomas, avec une reprise de provisions de 3,3 M€ ;
- Le poste d'utilisation des fonds dédiés passe de 6,9 à 25,4 M€. L'effet principal, est la reprise liée à Saint-Thomas pour 16,3 M€. Avant la mise en service, tous les ans, Sciences Po passait une écriture pour venir neutraliser l'impact de Saint-Thomas.

Le poids économique total de Sciences Po, avec le personnel MESRI et le personnel CNRS, est de 248,8 M€.

➤ Dépenses

Arnaud Jullian indique que, sur fonds libres, l'augmentation des dépenses de personnel (i.e. à la fois tout le personnel permanent - académique, administratif-, les vacances étudiantes, les ATER et les doctorants sous contrats) est de 3,4 M€.

Les dépenses d'enseignement connaissent également une augmentation de 1,2 M€. Cela est lié, pour la formation initiale, à l'augmentation des effectifs des étudiants et, pour la formation continue, à la reprise de l'activité.

Les bourses et aides sociales sont en légère baisse (500 000 €), avec une petite baisse des bourses de mobilité, qui sont moins importantes en 2021 qu'anticipé, et des bourses académiques (transformation des bourses doctorales et contrats doctoraux). La dernière marche de cette transformation fait baisser mécaniquement ce poste.

Les dépenses de locaux sont en hausse de 1,6 M€, essentiellement en lien avec l'accroissement des dépenses d'entretien et de maintenance des fluides, sachant que, du côté des locaux, les dépenses sont plutôt stables.

Le fonctionnement connaît évidemment un ressaut de + 3,6 M€, dont près de 3 M€ sont liés à la reprise des événements, le reste portant notamment sur des renforcements de prestations de services et un peu de consultations juridiques, notamment dans le cadre de la crise institutionnelle.

La hausse des amortissements de 7,5 M€ est liée à l'harmonisation des durées d'amortissement (amortissements par composants) passée sur l'ensemble des actifs historiques.

La décomposition des dépenses de personnel permanent entre fonds libres et fonds affectés est en hausse de 4,5 M€, dont :

- 2 M€ sur fonds affectés (qui atteignent 12,4 M€), dû essentiellement aux recrutements pour CIVICA,
- 2,5 M€ sur fonds libres.

Cette hausse recouvre un effet rémunération (application des accords collectifs) de 1,5 M€ pour les personnels administratifs et de 0,3 M€ pour les personnels académiques, soit 1,8 M€ au total, et un effet lié aux effectifs également de 0,3 M€ du côté des administratifs et 0,5 M€ du

côté des académiques, soit 0,8 M€ au total. Ce sont là les conséquences de l'évolution des effectifs, puisqu'il y a environ + 8,1 ETPT côté administratif en + 5,7 ETPT côté académique en 2021.

Arnaud Jullian précise qu'il y a 1 113,7 ETPT (équivalent temps plein travaillé) à Sciences Po, dont 955 sur fonds libres. Sur fonds libres, ce sont, à près de 90,5 %, des contrats à durée indéterminée (CDI).

Caroline Jasson-Gramusset mentionne l'évolution des bourses et aides sociales. Le montant total des bourses, 8,3 M€, comprend 8,2 M€ de bourses sur critères sociaux, en légère baisse (0,2 M€) et des bourses académiques, qui s'élèvent à 0,1 M€, en baisse de 0,3M€ – ce qui s'explique par la bascule des bourses doctorales vers les contrats doctoraux.

Les bourses sur financements externes (2,8 M€) sont en croissance, en raison de la hausse des financement Mastercard et Erasmus.

Le périmètre immobilier progresse en raison de l'effet Saint-Thomas entre 2016 et 2017 puis, entre 2020 et 2021, Sciences Po a commencé à quitter les adresses qu'elle a dû occuper pendant les travaux.

Les charges locatives sont stables à 13,9 M€.

Les dépenses d'entretien et maintenance se situent à 8,3 M€ contre 6,5 M€ l'an dernier. Il s'agit essentiellement d'un rebond après la fermeture des locaux liée au Covid en 2020. Cette année, tous les bâtiments sont restés ouverts. Il y a notamment une croissance des coûts de gardiennage, à hauteur de 1,4 M€, et un peu de dépenses supplémentaires d'eau et d'électricité avec la mise en service de Saint-Thomas.

Les dépenses de fonctionnement progressent, après une année 2020 marquée par les conséquences de la pandémie.

Le poste des rémunérations des services, qui comprend les honoraires, les prestations juridiques, est en hausse de 3 M€, passant de 7 à 10 M€. Cette croissance s'explique notamment par le rétablissement de la diplomation, qui n'avait pas eu lieu en 2020 (0,5 M€).

Il y a eu aussi plus d'évènements et des locaux ouverts, donc des agents postés. Ces prestations sous-traitées sont en hausse de 0,2 M€.

Il y a également tous les effets des déménagements, les négociations pour les sorties de baux, qui s'élèvent à 0,7 M€, qui sont des effets atypiques cette année.

Il y a enfin l'augmentation des prestations juridiques, notamment dans le cadre de la gouvernance et des changements opérés cette année.

Les missions et colloques, à 2,3 M€, sont un peu à la hausse, mais demeurent encore bien loin des niveaux connus avant le Covid-19.

Les ressources documentaires et d'édition sont à peu près stables.

Les investissements hors Saint-Thomas s'élèvent à 7,4 M€. Les effets principaux sont liés à l'activation des investissements réalisés pour la liaison entre le 13 de la rue de l'Université et le n°1 de la place Saint-Thomas d'Aquin, soit 2,8 M€ sur l'année, mais un montant total de 4 M€ de travaux.

Les charges diverses exceptionnelles et financières sont en baisse, passant 21,6 à 18,5 M€. C'est là l'impact des écritures liées à Saint-Thomas dans le poste des charges de fonds dédiés.

Tout ceci aboutit à un résultat de 20,4 M€, dont 1,8 retraité de Saint-Thomas, contre 10 M€ l'année dernière et 4 M€ en 2019.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Arnaud Jullian et Caroline Jasson-Gramusset pour cet exposé et leur analyse approfondie du budget. Elle cède la parole à Jérôme Eustache.

Jérôme Eustache met en avant les trois qualités essentielles des comptes de Sciences Po : leur régularité, leur sincérité ainsi qu'une image fidèle, certifiée, à l'issue de l'audit – comme cela est retranscrit dans le rapport. Il parle là du format légal des comptes annuels.

Ce que le commissaire aux comptes certifie, c'est l'aspect bilanciel (actif-passif), le compte de résultat et l'annexe des comptes. Dans l'annexe des comptes figure également l'ensemble des points liés à l'appel à la générosité du public.

Concernant les observations assortissant l'audit, seul figure le fait qu'il y a un changement de méthode cette année. Depuis des années, l'objectif était de recourir à la technique dite des immobilisations par composants. Encore fallait-il avoir une immobilisation significative qui rentrait dans les comptes de Sciences Po. C'est le cas avec Saint-Thomas.

Cela a permis de faire les régularisations qui s'imposaient. Il rappelle que Sciences Po avait des immeubles qui s'amortissaient sur 99 ans, d'autres sur 50 ans, d'autres encore sur 35 ans, pour lesquels il était malaisé d'avoir de la visibilité sur l'origine, sur les plans d'amortissement historiques, etc.

Maintenant, tout a été passé à la technique des immobilisations par composants. Cela a évidemment des impacts sur les comptes, qui ont été détaillés et discutés lors du dernier comité d'audit.

Enfin, il indique que, dans le respect des dispositions du Code de commerce, le commissaire aux comptes justifie ses appréciations.

Il a retenu trois points.

- Dans les comptes annuels de Sciences Po, il est rendu compte de l'utilisation des dons et du mécénat perçus, au travers du compte annuel d'emploi des ressources, lui-même tiré d'un compte de résultat par origine et destination ;
- Il y a également le sujet déjà évoqué des immobilisations par composants ;
- Enfin, le troisième objet de justification des appréciations des commissaires aux comptes, concerne la présentation d'ensemble des comptes, parce que la FNSP est une fondation, et qu'il y a des réglementations particulières qui prévalent à la présentation des comptes, qui sont différentes des sociétés commerciales.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Alexandre Mariani rappelle que, derrière ces chiffres, il y a des femmes et des hommes. Des étudiants, des salariés, des professeurs, et aussi des parties prenantes externes à Sciences Po.

Carlo Barone souligne que les comptes ne présentent pas de grandes surprises. Il met l'accent sur certains éléments de perspectives : les marges très faibles de l'*Executive Education* et la

baisse du mécénat, compte tenu des ambitions d'expansion et de projection pour les années à venir.

Mathias Vicherat répond que dès que les comptes concernant, notamment, le mécénat et l'apprentissage, seront consolidés, il les portera à la connaissance du conseil. Depuis le début de l'année la tendance est plutôt bonne.

Philippe Martin aborde la question de l'apprentissage. Il rappelle que les étudiants en apprentissage sont pris en charge financièrement par les structures étatiques ou privées, qui paient les droits de scolarité. Cela signifie que les étudiants des familles aisées ont une incitation à choisir l'apprentissage.

Il regrette que Sciences Po ne puisse pas produire la distribution des différentes catégories de revenus des étudiants pour ceux d'entre eux qui sont en apprentissage.

Mathias Vicherat indique que ce travail va être entrepris.

Concernant l'apprentissage, sa volonté est de le développer. D'ailleurs, l'École d'affaires publiques, que Philippe Martin connaît bien, va passer de 170 à 200 apprentis dès la rentrée prochaine. Il rappelle qu'en réponse à une question de Thierry Cadart, il s'était engagé à ce que toutes les écoles puissent proposer de l'apprentissage. Il en sera ainsi dès la rentrée 2023. Il souligne qu'en matière d'insertion professionnelle et de niveau de satisfaction des élèves, l'apprentissage est une grande réussite.

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que la question de l'apprentissage sera mise à l'ordre du jour de la prochaine séance du conseil, au mois d'octobre.

Régine Serra voudrait revenir sur les difficultés budgétaires particulières du campus de Menton. Il lui semblerait utile d'avoir une lecture un peu complète du modèle économique de chacun des campus en région de Sciences Po.

Mathias Vicherat indique que, pour le financement des campus en région, l'accord établi avec toutes les collectivités, notamment les régions, repose sur la base d'un financement annuel allant de 350 000 € à 500 000 € (voire 600 000 € pour l'une d'entre elles).

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution n°1.

« Le conseil d'administration de la FNSP :

- arrête les comptes clos au 31 décembre 2021, qui font ressortir un total fonds propres de 84 071 289,62 euros y compris un excédent de 20 431 767,99 euros, qu'il décide d'affecter au poste des réserves pour projet de l'entité ;

- approuve, après lecture du rapport sur les comptes annuels du commissaire aux comptes, les comptes annuels de l'exercice 2121 ainsi que les opérations résumées dans ces rapports. »

➡ Résolution n° 1 : les comptes 2021 de la FNSP sont adoptés à l'unanimité.

IV. PRESENTATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET DE LA PROJECTION BUDGETAIRE PLURIANNUELLE DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

Mathias Vicherat précise que ses collaborateurs et lui vont d'abord présenter la projection pluriannuelle, puis aborderont les orientations stratégiques.

Concernant la projection pluriannuelle, il souligne que le tableau est plus noir qu'il ne l'était en décembre 2020 et indique qu'Arnaud Jullian reviendra sur les raisons des écarts entre décembre 2020 et aujourd'hui.

En tout état de cause, il lui semble important de dire devant cette instance que la situation est difficile, vraiment difficile. Cela le frappe d'autant plus que, bien qu'ayant rencontré un grand nombre d'interlocuteurs à l'occasion de sa candidature, il n'avait pas eu connaissance de ces difficultés à venir ; pas à ce niveau-là en tout cas.

Il considère qu'il est sain d'en débattre ouvertement au sein de ce conseil et dans d'autres instances de Sciences Po, afin que chacun soit conscient, réellement, en responsabilité, de la situation. Parce qu'il lui semble que la grande majorité des membres de la communauté de Sciences Po l'ignore ou la sous-estime. Sans doute la direction de Sciences Po n'a-t-elle pas déployé assez d'éléments d'information et de pédagogie.

Il y a donc une contrainte très forte. Il faut, collectivement, pouvoir trouver des solutions. Là encore, la direction n'apporte pas de solution clé en main mais propose de grandes orientations et les soumet à la discussion.

Dernier point, il y a dans les projections pluriannuelles, et notamment dans les différents scénarios, des éléments qui altèrent l'ambition du projet stratégique ou du programme que Mathias Vicherat a présenté lors de sa candidature. Notamment les créations d'emplois académiques, puisque, dans l'un des scénarios, le nombre de postes créés est de 40 au lieu de 80, qui correspondaient au projet de + 30 % d'emplois scientifiques sur cinq ans. Cela ne veut pas dire que l'objectif de 80 emplois scientifiques supplémentaires ne sera pas atteint, mais que le surplus de 40 devra être gagé, systématiquement, par des financements externes.

Il en a été ainsi récemment avec le recrutement d'un chercheur spécialiste des questions de terrorisme, financé par le MESRI. En outre, Frank McCourt a accepté qu'une partie de sa dotation aille à des créations de postes. Cela pourrait aussi se faire dans le cadre du programme investissements d'avenir n°4 (PIA4), si Sciences Po est sélectionné dans le cadre de cet appel à candidature, avec la création de neuf postes.

Il cède la parole à Caroline Jasson-Gramusset.

Caroline Jasson-Gramusset précise les principaux éléments du scénario de base de la projection pluriannuelle.

La subvention de l'État passe de 66 M€ en 2022 à 67,6 à l'horizon 2026. Les augmentations de 500 k€ en 2022 puis de 500 k€ en 2023 sont prises en compte ; elles ont été actées et font partie du montant global de 2,2 M€ qui a été accordé entre 2019 et 2023. L'augmentation d'1 M€, liée au financement des contrats doctoraux, est aussi intégrée.

Les financements locaux, nationaux et européens sont plutôt stables. Les perspectives de croissance de la faculté permanente sur fonds affectés ont été augmentées. Dix emplois en plus - soutenus par des financements nationaux - ont été prévus à l'horizon 2026.

Les fonds institutionnels sont stables, à 5 M€.

La taxe d'apprentissage est en évolution et passe de 5,1 à 5,8 M€, à horizon 2026. L'augmentation de 2,9 % par an s'explique par un effet d'effectifs : une croissance de 30 % est anticipée puisqu'en parallèle, il y a une baisse du financement par apprenti, qui redescend à 10 500 €.

Concernant le mécénat des entreprises, hors Saint-Thomas et Campus 2022, la croissance annuelle est d'1,8 % par an. 1 M€ par an a été ajouté sur Campus 2022.

Les droits d'admission sont stables à partir de 2023 jusqu'à 2026, après une baisse qui a été intégrée en 2022, pour se trouver à un niveau un peu plus bas que la première année 2021, qui a été constaté dans les comptes, avec l'intégration dans Parcoursup.

Les droits de scolarité passent de 69,3 M€ à 79,5 M€.

S'agissant des effectifs, les premières années du collège universitaire sont stables, à 1 680 étudiants par an, après une hausse de 50 étudiants en 2022/2023. Les masters de première année sont fixés à 2 850 étudiants, il y a ensuite une baisse de 50 étudiants pour être à 2 800, *flat*, sur la durée du plan.

L'inflation est à 4 % en 2023 et 2 % les années suivantes.

Pour les cycles spécifiques, la croissance s'explique essentiellement par des effets d'effectifs, à la fois pour les masters courts et pour la *Summer School*.

En ce qui concerne les dépenses, la masse salariale, en croissance sur fonds libres, passe de 85,5 M€ à 100,9 M€. Pour rappel, les accords salariaux prévoient une augmentation de 3 % par an pour les administratifs, 1,5 % pour les académiques ; et un effet de 4,5 % avec la commission des chercheurs qui a lieu tous les trois ans.

Pour les effectifs concernant le personnel administratif, le scénario de base prévoit cinq postes par an et deux appariteurs pour 2023. S'agissant du personnel permanent académique, les perspectives sont de dix postes sur fonds libres et dix postes sur fonds affectés, soit quatre postes en 2023 et deux postes sur les années suivantes. Trois postes ont été prévus pour accompagner la croissance de l'*Executive education*, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs en chiffre d'affaires.

En matière de dépenses d'enseignement, une augmentation de 4,3 % en moyenne est prévue, à la fois pour accompagner la croissance de l'*Executive education* et, en parallèle, celle des effectifs étudiants, des masters courts ainsi que des parcours doctoraux.

Pour les bourses sur critères sociaux, la croissance est de 2,7 % par an, en moyenne, avec une hausse de l'enveloppe pour les étudiants boursiers du CROUS, et l'atteinte de l'objectif de 30 % de boursiers à l'entrée au collège universitaire. L'accompagnement des extracommunautaires, avec les bourses Boutmy, demeure.

Les enveloppes traditionnelles de commission de suivi social, de changement de situation, etc. restent stables. Les bourses sur les cycles spécifiques sont en croissance, en fonction du nombre d'étudiants.

Pour les frais de locaux, l'objectif est une croissance de 2 % par an sur les loyers et les charges.

Concernant les sites en location, sont conservés : le 10, place de Catalogne, le 41, rue du Four, le 2, square de Luynes, le 187, boulevard Saint-Germain, le 199, boulevard Saint-Germain, le 10, rue de la Chaise, et le 224, boulevard Saint-Germain. L'économie supplémentaire annuelle est de 2,2 M€ par rapport à 2022, du fait de la constatation des sites libérés, en effet année pleine.

Les locations supplémentaires, en lien avec la croissance de la faculté permanente notamment, sont prises en compte. Cela représente 300 m² en 2024 et ensuite 300 m² supplémentaires en 2026, pour un total de 0,6 M€ en 2026.

Les coûts d'exploitation du site de Saint-Thomas se chiffrent à 2,7 M€.

Il y a des frais complémentaires : frais d'études et de rénovation avec le groupe GECINA pour le 28 rue des Saints-Pères et une opération-tiroir pour le 56, rue des Saints-Pères, qui se chiffre à 2 M€ entre 2025 et 2026.

Les frais de fonctionnement augmentent facialement de 1,8 % en moyenne ; cela s'explique par plusieurs effets : la formation initiale connaît une croissance en lien avec l'inflation, de 4 % en 2023, et de 2 % sur les années suivantes, comme sur les droits. L'impact total, à horizon 2026, sera de 1,8 M€. Par ailleurs, les frais de fonctionnement de la formation continue sont en hausse de +9,2%.

Il y a également une enveloppe exceptionnelle, dans les comptes 2022, de 1,8 M€, liée aux festivités des 150 ans et à la poursuite des déménagements. Cette enveloppe n'est pas reconduite post 2022.

Arnaud Jullian ajoute que la trajectoire pluriannuelle est clairement en dégradation tendancielle, année après année. Il va en expliquer les raisons.

La première est la crise sanitaire, qui a eu des conséquences néfastes sur certaines trajectoires – notamment de formation continue et, dans une moindre mesure, de mécénat.

Les droits de scolarité sont aussi moindres que prévu. Cela est lié à l'impact de la réforme des admissions et de la refonte des droits. Ce dernier est compensé en partie par les hypothèses d'inflation rehaussée qui ont été prises en compte, ainsi que par les effectifs étudiants qui sont supérieurs à ceux du précédent pluriannuel.

Il existe un surcoût de Saint-Thomas qui est lié à l'écart entre, d'une part, les économies de loyers pour 6,5 M€ et, d'autre part, les charges – à la fois les dépenses d'amortissement, les charges financières, les charges d'entretien.

Pourquoi un surcoût ? Saint-Thomas a-t-il été mal dimensionné ? En réalité, il s'agit surtout d'un moindre nombre de locations qui sont libérées. C'est là la conséquence du développement des effectifs, notamment académiques, y compris les effectifs sur fonds affectés.

Ainsi, quand un chercheur ou une unité de recherche obtient par exemple un financement ANR ou un financement ERC, ce financement couvre les frais d'environnement, mais pas la prise en charge des frais immobiliers. Et il est nécessaire de loger les chercheurs (postdocs, ...) qui sont recrutés pour le projet, ce qui conduit in fine à conserver certaines locations qu'il était initialement prévu de libérer.

Ensuite, il existe un effet, important, de la croissance mécanique de la masse salariale liée aux accords salariaux de la FNSP.

Afin de mieux saisir l'impact des accords salariaux, en prenant pour hypothèse une absence d'accord salarial en janvier 2023, le résultat de - 0,6 M€ en 2023 deviendrait + 1,4 M€, et ainsi de suite, jusqu'au résultat de - 5,6 M€ en 2026 qui deviendrait +4,2 M€. Cette hypothèse aide à mesurer l'ampleur et la sédimentation croissante de ces augmentations mécaniques.

Dans le scénario 1, avec la trajectoire de base, concernant le ratio de *cashflow*, Sciences Po serait en dessous du ratio ADSCR² minimal dès 2024. Le taux de couverture de la dette par les *cashflow* de l'année est, en effet, inférieur à l'engagement pris auprès de nos prêteurs d'un ratio minimal de 110 %.

Le scénario 2, comprend à la fois des mesures de redressement, de maîtrise de la masse salariale, de maîtrise des dépenses de fonctionnement, et une sollicitation de l'État à hauteur de 0,8 M€ en base, trois fois de suite, à partir de 2024, soit 2,4 M€ de subvention à l'horizon des trois ans. Ce scénario intègre les 80 recrutements académiques initialement envisagés – 40 sur fonds propres et 40 sur fonds affectés – et le doublement progressif des contrats doctoraux.

Ce scénario n'est pas viable, la situation s'aggrave même par rapport à la trajectoire de base, notamment en raison du coût des mesures de renforcement de la faculté permanente.

Un scénario 3 a donc été esquissé, qui prévoit à la fois plus d'efforts de refonte de la politique de rémunération, de modération des dépenses de fonctionnement, avec une attention particulière sur les locaux, avec une optimisation de l'utilisation des espaces passant par un partage accru, une réflexion sur les nouveaux modes de travail qui permettent de remettre en cause la prise à bail de deux fois 300 m² dans le scénario de base. Il y a toujours la sollicitation de l'État pour un montant similaire, et une augmentation des objectifs du mécénat.

À l'inverse, les mesures supplémentaires sont réduites puisqu'elles passent à 40 membres en plus de la faculté permanente – ce qui n'est déjà pas du tout négligeable –, dont 20 sur fonds propres et 20 sur fonds affectés, avec toujours le doublement des contrats doctoraux sur la période. Dans ces conditions, la trajectoire devient globalement soutenable.

Préventivement, **Arnaud Jullian** répond à une interrogation : pourquoi la trajectoire de base, est-elle si dégradée par rapport à ce qui a été présenté en décembre 2020 ?

En décembre 2020, il était encore difficile d'avoir une idée précise de la date de fin de la crise sanitaire. Il y avait des hypothèses de reprise de l'activité plus rapide que ce qui s'est réalisé. Par exemple, les dépenses de missions et de colloques ont été plus faibles en 2021 que celles initialement anticipées. En termes de résultat, notamment en 2021, le prolongement de la crise a eu des effets bénéfiques financièrement, mais cela a également invalidé certaines hypothèses du pluriannuel.

Les raisons de cet écart sont d'abord liées à la diminution des produits de la formation initiale, c'est-à-dire à l'impact négatif de la réforme des admissions, compensé par la refonte des droits de scolarité, par l'augmentation des effectifs étudiants par rapport au précédent pluriannuel et par des hypothèses d'inflation revues à la hausse – mais qui n'évitent pas une dégradation.

Ensuite, il y a la baisse de la marge de l'*Executive education*.

Les dépenses de personnel sont également plus hautes, mais ce n'est pas l'effet des accords, puisqu'il était anticipé dans le précédent pluriannuel. C'est l'effet à la fois d'une hypothèse de résorption des vacances de postes à compte de 2023, et de recrutements administratifs qui sont, dans la trajectoire de base, plus importants que ceux du précédent pluriannuel, avec + 5 par an là où, dans le précédent pluriannuel, il y avait + 2.

Il y a aussi une hausse des dépenses des doctorants, liée à la décision du gouvernement d'augmenter leur rémunération de 5 % par an, pendant plusieurs années. Cela a des conséquences pour la partie des contrats doctoraux FNSP, puisque pour les contrats MESRI le

²Average Debt Service Coverage Ratio, c'est-à-dire taux de couverture de la dette.

ministère verse le surplus de rémunérations. Sauf à créer un écart de rémunération entre eux, c'est une charge supplémentaire pour Sciences Po.

De manière plus positive, dans l'évolution entre les deux pluriannuels, il y a la diminution de la charge d'amortissement, puisque l'approche par composants a accéléré l'amortissement sur certains actifs historiques. Ce qui a conduit à une surcharge, en 2021, qui pouvait aisément être absorbée, notamment avec la reconnaissance de la levée de fonds de Saint-Thomas, même si cela a dégradé, de fait, le résultat de 6,1 M€ en 2021. Mais, puisque ce changement de méthode a accéléré l'amortissement de certains actifs historiques en 2021, ceux-là ne sont plus à amortir les années suivantes. La charge d'amortissement est donc moindre, ce qui représente une économie sur le pluriannuel ou, en tout cas, une amélioration du résultat.

Il y a également une hausse de la taxe d'apprentissage par rapport au précédent pluriannuel.

Ce ne sont ni nos accords collectifs ni le projet Saint-Thomas qui expliquent la dégradation entre les deux pluriannuels, puisqu'ils étaient suffisamment connus et en détail pour être pris en compte.

Régine Serra demande pourquoi les appariteurs sont distingués des personnels administratifs ?

Elle souligne, en outre, qu'il est un peu maladroit d'indiquer l'absence de négociation annuelle obligatoire (NAO) dans un document de cette nature, alors que cette négociation est bien obligatoire, même si elle est infructueuse.

Arnaud Jullian précise que la distinction des appariteurs par rapport aux personnels administratifs est destinée à ne pas donner une image trompeuse de ces emplois. En effet, il s'agit d'une internalisation de fonctions, sur le site de Saint-Thomas, qui étaient externalisées (dans l'attente d'avoir une idée précise des besoins). Par là même, la distinction visait à montrer qu'il s'agit d'un effet de périmètre.

Concernant la NAO, en effet, c'est plutôt l'absence d'enveloppe qui aurait dû être mentionnée, puisque dans la trajectoire de base les résultats annuels sont négatifs, il n'y a donc rien à distribuer.

Carlo Barone déclare que la faculté permanente est un peu surprise de découvrir de telles difficultés financières, si importantes, et à court terme. Il lui semble opportun de faire une analyse approfondie des raisons qui font qu'on les découvre de manière aussi soudaine et surprenante. Les éléments apportés sont tout à fait utiles, notamment afin d'éviter que ce genre de problème se reproduise.

Pourtant, il n'arrive pas à comprendre le décalage entre les deux documents pluriannuels. Il les a comparés. Ce qui le surprend le plus c'est le décalage entre les prévisions du pluriannuel 2020 sur les dépenses de personnel et les prévisions de ce pluriannuel. Le décalage est de 5 M€ pour 2023 et jusqu'à 12 M€ pour 2025 ; et ce ne sont là que les coûts de personnel sans prendre en compte les prévisions d'augmentation de la faculté permanente.

Il ne parvient pas à trouver vraiment des réponses à ses interrogations dans les explications qui viennent d'être données. Par exemple, pour 2025, 136 M€ contre 148 M€. C'est un élément qui semble crucial, dans une logique d'anticipation des tensions budgétaires.

À propos des problèmes d'anticipation, il faudrait aussi se poser des questions sur le plan d'ajustement, qui est ambitieux, mais qui comporte des hypothèses à vérifier. Il en mentionne cinq.

- La question de la taxe d'apprentissage.
- La question de l'augmentation du mécénat dans un cadre où il est actuellement en baisse.
- L'hypothèse que les masters courts doublent dans un contexte où les candidatures sont en baisse.
- L'hypothèse de la révision des accords collectifs, dans une période de forte inflation avec toutes les questions que cela peut susciter pour le pouvoir d'achat des salariés.
- L'hypothèse d'une hausse importante de la subvention de l'État, soit 800 k€ par an, entre 2023 et 2025.

Concernant la découverte de cette dégradation, **Arnaud Jullian** répond qu'il a été systématiquement indiqué que les effets conjoncturels de la pandémie masquaient des effets structurels, dans les résultats 2020 et de 2021. Ces évolutions structurelles étaient à l'œuvre depuis bien longtemps en réalité.

Effectivement, depuis décembre 2020 la dégradation, à la fois prévisible et inéluctable, s'est opérée mais elle était simplement masquée conjoncturellement pendant les deux dernières années – ce que la direction de Sciences Po a essayé de mettre le plus possible en évidence, puisque même dans le précédent pluriannuel, qui était positif, la trajectoire était structurellement descendante.

Les dépenses de personnel, en réalité, évoluent entre les deux pluriannuels pour les raisons qu'il a développées. Elles augmentent, par exemple en 2025, de 4,3 M€ par rapport au précédent pluriannuel, passant de 107,7 à 112 M€.

Ce que Carlo Barone compare comprend certainement l'ensemble des dépenses, y compris les vacataires et les doctorants. Or, pour ces catégories, des effets significatifs sont à l'œuvre. Par exemple, pour les doctorants, l'effet n'est pas négligeable, avec l'augmentation de leur rémunération qui représente, en 2025, 2,6 M€ d'écart entre les deux pluriannuels. De plus, il convient de vérifier que la comparaison réalisée par Carlo Barone concerne bien sur la même année des deux trajectoires.

Enfin, il reconnaît que Carlo Barone est fondé à souligner le caractère volontariste – et néanmoins crédible – de certaines hypothèses.

Mathias Vicherat déplore qu'il y ait une quasi-stabilité de la dotation de l'État pour Sciences Po depuis 2012, alors que les effectifs ont augmenté de 25 %. Il ajoute que dans la situation actuelle, la dotation de l'État par élève à Sciences Po est très inférieure à la dotation moyenne de l'État dans les universités. Aujourd'hui, l'État donne en moyenne à Sciences Po 5 200 € par étudiant. Or, un étudiant coûte, environ 19 000 €. Le delta, repose donc sur les ressources propres de la FNSP. La dotation moyenne pour un étudiant à l'université, est de 6 100 €, soit 900 € d'écart.

Il souhaite donc convaincre l'État d'être plus au rendez-vous du développement de Sciences Po.

Il déjà eu l'occasion de l'évoquer avec l'ancien Premier ministre ainsi qu'avec la ministre de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation – en attendant la prochaine ou le prochain –. Il leur a soumis l'idée qu'il serait opportun de pouvoir mettre en place un contrat pluriannuel avec l'État reposant sur des objectifs, avec des *bonus-malus*, et des moyens, et d'aller vraiment vers une logique de cette nature.

Quand il regarde le développement de Sciences Po, il constate une inadéquation, voire une discordance, entre cette réussite et le soutien de la puissance publique.

Concernant la taxe d'apprentissage et le mécénat, les premiers mois de 2022 sont bons. Les projections sont peut-être assez ambitieuses et optimistes, mais c'est bien un enjeu très important.

Pour le mécénat, Mathias Vicherat souligne que des efforts considérables ont été faits, mais qu'il y a encore de grandes marges de progression. Lors d'un récent séjour à New York, au cours duquel il a rencontré bon nombre de donateurs – qui ont d'ailleurs fait des promesses de dons - il a pris la mesure des progrès à accomplir. Par exemple, Sciences Po n'a pas de fonds de partage, pas de fonds de dotation.

Si Sciences Po veut passer de l'artisanat à une échelle un peu plus industrielle, il lui faudra avoir des dispositifs dédiés. Faut-il un fonds de dotation ? Un fonds de partage ? Mathias Vicherat pense que ces outils pourraient certainement constituer des leviers permettant de renforcer le mécénat.

Ramon Fernandez indique qu'Orange est aussi en période d'actualisation de ses perspectives à horizon 2026. Ce sont toujours des exercices de réflexion difficiles, qui nécessitent de se poser des questions sur ce qui a été prévu, parfois il y a longtemps. Ce qui est important, c'est d'aborder cet exercice en regardant les choses telles qu'elles sont, comme l'a dit Mathias Vicherat. La situation est difficile, il faut faire partager cette prise de conscience car nul ne peut se satisfaire de la première trajectoire.

Il ne s'agit pas de simplement respecter les *covenants* bancaires. Sciences Po ne peut pas se permettre d'accumuler des pertes qui la rendraient plus fragile. Impossible de porter l'ambition de Sciences Po, si elle perd de l'argent. C'est aussi simple que cela. Il faut donc trouver des solutions qui respectent toutes les parties prenantes.

Le comité d'audit n'a pas eu le temps d'examiner le détail de ces éléments. Il devra d'ailleurs aider collectivement le conseil pour comprendre et aussi pour se projeter : où est la fragilité dans les prévisions ? Qu'est-ce qui peut bouger ? Du côté des dépenses ? Du côté des recettes ? Apparemment, c'est plutôt du côté des dépenses puisque Sciences Po dépense plus que prévu, mais du côté des recettes, il peut aussi y avoir de mauvaises surprises.

Il ajoute qu'il ne sait pas si l'État ne fait pas son devoir, mais, en tout cas, l'État est impécunieux. Il ne faut donc pas faire l'hypothèse que l'État fera beaucoup mieux demain, parce qu'il est pauvre. Ce qu'Orange et Sciences Po perdent sur une année, lui, le perd à chaque seconde. Il invite donc à la prudence sur le recours au financement de la puissance publique.

Ramon Fernandez recommande d'examiner toutes les options, sans interdit, parce que c'est ce qui permettra de trouver le bon chemin et le point d'équilibre entre les uns et les autres. Il y a les financements européens, les *alumni*, l'apprentissage, le mécénat, la faculté permanente, les droits de scolarité. Il faut examiner l'ensemble des éléments pour arriver à un meilleur équilibre, qui permettra de concilier les ambitions de Sciences Po et sa capacité financière.

Horatia Muir-Watt remercie la direction de Sciences Po pour ces éléments d'explication. Elle voudrait revenir sur les perspectives de création d'emplois académiques. Dans la meilleure des hypothèses, il y a donc désormais 20 postes en plus, qui dépendront de beaucoup de choses, relativement aléatoires, dont les ERC, le mécénat, etc. Quelle sera la stratégie si ces mécanismes ne produisent pas suffisamment d'effets positifs ?

Mathias Vicherat indique que lorsqu'il a prévu, dans son programme, de faire + 30 % dans la faculté permanente, il n'avait pas connaissance de cette trajectoire pluriannuelle.

Ce qu'il a souhaité faire, avec ses équipes, notamment dans le troisième scénario, c'est d'avoir un engagement sur au moins 40 emplois, soit au moins la moitié ; le surplus devra être soutenu par des financements extérieurs.

Il sait que cette orientation n'est pas partagée par tous, parce que les pratiques sont différentes selon des disciplines, les centres, les spécialités, les personnes, mais cela lui paraît être une voie à explorer plus avant. L'exemple des financements ERC, du don McCourt, les ressources supplémentaires que devrait obtenir l'OFCE, l'attestent.

Son vœu est bien évidemment d'atteindre le nombre de 80, mais il souhaiterait que Sciences Po se dise, collectivement, qu'il faut aller chercher ces 40 emplois supplémentaires. Il voudrait qu'il y ait une mobilisation collective, y compris des collègues de la faculté permanente, parce que l'équation économique doit être partagée par tous. Ce n'est pas le cas aujourd'hui, certainement parce que le travail d'explication, de pédagogie, n'a pas été suffisamment fait.

Henri de Castries se déclare inquiet, mais pas surpris. Lors de sa dernière intervention devant ce conseil, lorsque les perspectives budgétaires avaient été évoquées, il avait souligné que les ratios étaient extraordinairement tendus, que les recettes lui semblaient surévaluées et les dépenses sous-évaluées, et que les marges de manœuvre étaient faibles pour respecter les *covenants* bancaires.

C'est la raison pour laquelle il était un peu perplexe, devant les plans, certes enthousiasmants et souhaitables, de développement de l'institution proposés par Mathias Vicherat. Il s'en était d'ailleurs ouvert à lui car il lui semblait que les moyens n'étaient pas en adéquation avec les ambitions. Ce qui est présenté aujourd'hui doit fonctionner comme un signal d'alerte. Ceux qui voulaient savoir et lire le pouvaient. Le conseil s'est donc, collectivement, un peu laissé aller à trop de complaisance dans les choix qu'il a fait. Henri de Castries considère que ce temps est passé.

Il estime que ce qui a été présenté, concernant le calendrier, est la bonne méthode, mais il faut créer un sens de l'urgence. Dans une entreprise, ne pas respecter ses *covenants* bancaires, c'est quelque chose qui donnerait lieu, autour d'une table du conseil, à des discussions extraordinairement vigoureuses, surtout dans une période où le crédit bancaire se resserre. Dans d'autres endroits, on utiliserait ce que l'on appelle « les procédures d'alerte ». Il faut être clair, ajoute-t-il, Sciences Po est dans une situation très sérieuse.

Ensuite, il souhaiterait qu'on ne se leurre pas sur les remèdes à y apporter, comme ce fut le cas précédemment. Il a le même scepticisme qu'un certain nombre de membres du conseil sur la capacité à obtenir davantage de l'État, à un moment où l'État lui-même n'a pas le niveau de ressources minimum suffisant.

Il pense donc qu'il y a une réflexion assez sérieuse à mener sur l'organisation. Comment l'adapter non seulement aux ambitions de Sciences Po, mais aussi à ses moyens ? Il estime que si on refuse le raisonnement qui consiste à dire qu'on pénalise les gens qui savent aller chercher de l'argent, en diminuant ce qui leur est alloué quand on parle des relations avec l'État, on doit appliquer le même raisonnement en interne. C'est-à-dire que, s'il y a une réflexion sur la réallocation des moyens, on ne doit pas pénaliser ceux qui sont capables de fournir une partie plus ou moins forte d'autofinancement à leurs programmes.

Il faudra donc être très attentif à ce sujet, mobiliser toutes les flexibilités disponibles ou, pour parler de façon plus brutale, il ne doit pas y avoir de tabous ou de vaches sacrées. Il aimerait

d'ailleurs savoir comment lier l'allocation des moyens à l'excellence des résultats ; de quelle manière on tiendra compte de l'évaluation de la qualité des enseignements dans l'allocation des moyens.

Pascal Perrineau souligne que l'accumulation des pertes n'est pas un avenir désirable pour une institution, et quand il voit ce qui a été présenté, il s'aperçoit que deux des scénarios conduisent à l'accumulation des pertes. C'est pour Sciences Po, d'une certaine manière, la fin de la culture du « quoi qu'il en coûte », à son petit niveau.

À ses yeux, le scénario 3 ne conduit pas à des sacrifices insoutenables. C'est un scénario qui reste vertueux, du moins pour la faculté permanente. Les effectifs académiques continuent à progresser, après une période de progression extrêmement forte du corps académique (comme l'illustre le document annexe de statistiques générales sur dix ans qui a été communiqué aux membres du conseil). Les effectifs académiques continuent de croître : 40, puis 20, puis 20. C'est encore très convenable puisque, sur dix ans, les effectifs ont doublé, quand on regarde les professeurs. Jamais l'institution n'avait connu cela. Des contrats doctoraux continuent à progresser. Tout cela révèle des indicateurs qui restent positifs.

Deuxième remarque, le constat empirique du 1, place Saint-Thomas d'Aquin, si l'on parle vrai, si l'on regarde vraiment, c'est une extension formidable pour l'image de l'institution, pour le vécu au quotidien des chercheurs et des professeurs qui y sont logés, mais c'est un espace qui a été conçu avant la crise de la Covid-19. C'est un espace basé essentiellement sur des bureaux privatifs à un ou à deux, qui ne prend pas du tout en compte le fait qu'avec la pandémie le rapport au travail a totalement changé (d'excellents livres sont parus à ce sujet). Dans les professions académiques, le travail à distance était déjà quelque chose qui se pratiquait. Il est devenu une pratique dominante depuis la pandémie.

Il y a donc certainement quelque chose à faire concernant les *open-spaces*, le *flexoffice*. Toutes les études les plus sérieuses, sur les transformations induites par la Covid, montrent que ce sont des changements anthropologiques extrêmement profonds et durables. Ce ne sont pas des évolutions passagères, précédant un retour au monde d'avant.

Les effectifs de la faculté permanente ont été multipliés par deux en dix ans, chercheurs-enseignants FNSP sont passés de 71 à 125, les chercheurs du CNRS ont connu une progression d'environ quinze personnes. Tous les recrutements sont à la hausse. Les seuls qui sont légèrement en baisse, ce sont les ITA CNRS.

Faut-il augmenter le corps académique alors que les effectifs étudiants se stabilisent ? Ou alors il faut davantage encadrer, passer au tutorat systématique comme dans les collèges d'Oxford et de Cambridge ; il faudrait alors vraiment changer les méthodes de travail.

L'ADN de Sciences Po, ce sont aussi les enseignants vacataires, ajoute Pascal Perrineau. Les professeurs et les chercheurs permanents ne sont pas les seuls à encadrer.

Pascal Perrineau indique qu'il réalise actuellement une enquête sur les *Alumni* de Sciences Po. Il pose de nombreuses questions concernant notamment les meilleurs souvenirs qu'ils ont gardés de Sciences Po : ils citent quelques grands profs, mais cela se compte sur les doigts d'une main ; et puis, très souvent, des vacataires qu'ils ont eus en conférence de méthode, et dont ils gardent un souvenir ému.

Mathias Vicherat souscrit à ce que Pascal Perrineau dit sur l'utilisation des bâtiments. Il constate que le taux d'occupation des bureaux de Saint-Thomas est faible, alors même qu'*ex*

ante, il y avait des demandes de mètres carrés extrêmement précises, avec des batailles menées sur le périmètre.

Il souhaite qu'une réflexion soit engagée, y compris avec un organisme extérieur, sur une réallocation des espaces. Au vu du prix du mètre carré, avoir des espaces vides, des salles de réunion vides, simplement parce qu'un centre, une école, veut en avoir le monopole ou alors avoir un bureau sanctuarisé pour un chercheur qui vit en région et vient une fois tous les quinze jours, n'est pas acceptable. Et cela existe encore aujourd'hui.

Enfin, concernant les vacataires, l'idée n'est pas du tout de réduire leur nombre. Le renforcement de la faculté permanente ne s'effectue pas au détriment du nombre de chargés d'enseignement, qui s'élève à 4 800, aujourd'hui.

Alexandre Mariani considère que l'exercice auquel se livre le conseil aujourd'hui est non seulement salutaire, mais également nécessaire. Il rejoint Mathias Vicherat sur le fait que le modèle économique n'est pas assez connu des différentes communautés et pense qu'il faut organiser des réunions de présentation, pour que tout le monde comprenne ce fonctionnement.

Concernant les préconisations, il considère qu'il faut cependant être attentif aux impacts. Toutes les mesures n'ont pas la même incidence sur les salariés. Par exemple une négociation est possible sur le *flexoffice*, dès lors qu'on met en place davantage de télétravail.

En revanche, il faut rester vigilant sur les rémunérations, surtout dans le contexte économique actuel avec une forte inflation. D'ailleurs cette présentation intervient à contretemps : lors de la négociation annuelle obligatoire, certaines organisations syndicales avaient même demandé une augmentation généralisée de tous les salaires.

Dans le document présenté, il y a énormément de pistes à explorer, mais attention aux impacts, et aux choses qui sont acceptables et à celles qui ne le sont pas dans la situation actuelle, surtout après deux années où les personnels de Sciences Po se sont déjà donnés au maximum.

Régine Serra croit savoir que Sciences Po, à un moment de son histoire, a fait le choix de prendre de la distance avec l'État, pour gagner en autonomie, dans l'organisation de la scolarité, dans le fonctionnement général.

En outre, le parc immobilier de Sciences Po résulte quand même d'une négociation avec l'État ; et, à Saint-Germain-des-Prés voire en régions, avec les subventions des collectivités territoriales, etc., l'engagement de la puissance publique n'a pas été négligeable.

Comme Henri de Castries et Ramon Fernandez, elle est très sceptique quant à un engagement supplémentaire de l'État compte tenu de l'état des finances publiques aujourd'hui.

Concernant les personnels, qu'elle représente ici, il lui semble délicat de penser le développement, la croissance de l'institution, en envisageant des coupures dans les rémunérations ou les recrutements du personnel administratif. Plusieurs enquêtes l'ont montré, Sciences Po a su affronter la période du Covid grâce à l'engagement des personnels et des enseignants, qui ont fait en sorte que l'établissement continue de fonctionner quasi normalement.

Elle considère qu'il est impossible d'envisager de faire payer, au personnel administratif et au personnel de recherche et d'enseignement, un choix stratégique qui a peut-être été mal engagé dès le début.

Il conviendrait surtout de repenser les dépenses de fonctionnement et l'occupation des espaces ; de rationaliser tout cela. Il faudrait repenser aussi l'organisation générale des ressources

humaines, mais elle sait que la nouvelle directrice des ressources humaines y travaille. Cela lui semble bien plus accessible, en tout cas à brève échéance, pour pouvoir avancer sereinement sur ce grand plan de redressement de Sciences Po, qu'il faut engager très vite.

En décembre dernier, elle rappelle qu'elle avait déjà fait état de son scepticisme vis-à-vis des hypothèses sur lesquelles était fondé le budget prévisionnel.

Mathias Vicherat souscrit entièrement à la nécessité d'une refonte et d'une reprise en compte d'une politique des ressources humaines globale. Jusqu'ici, c'était une politique de gestion du personnel, plutôt qu'une vraie politique RH ; gestion du personnel sans gestion des talents, sans pôle de gestion des carrières, sans réelle transparence sur les opportunités professionnelles.

Il ajoute que, puisque cette réunion est placée sous le signe de la sincérité, il y a quand même un sujet sur l'évolution de la masse salariale, qui est la variable principale qui tend et dégrade les comptes. Le fait d'avoir 2 M€ par an en plus – au bout de deux ans, c'est + 4 M€, au bout de quatre ans, c'est + 6 M€ – place Sciences Po dans une logique de non-soutenabilité de l'évolution de sa masse salariale.

En outre, la comparaison avec d'autres établissements démontre que Sciences Po explose les plafonds sur l'évolution de la masse salariale. Il n'ignore pas que c'est un héritage lié à un accord signé en 2000 avec les organisations syndicales, mais il faut s'avouer que ce n'est pas soutenable.

Il rappelle que le salaire moyen à Sciences Po se situe autour de 4 000 € bruts ; ce qui est élevé.

Il souhaite aussi qu'il y ait un redéploiement de la charge de travail au sein de Sciences Po. Il y a une répartition des personnels trop souvent incohérente, qui génère de la souffrance au travail.

Tout cela doit être mis sur la table. Il faut se dire les choses sur le fait que ce n'est pas soutenable et qu'il faut trouver collectivement des solutions.

Enfin, concernant l'immobilier, il contredit l'idée d'un soutien de l'État sur les opérations immobilières de Sciences Po. Seul le 28, rue Saint-Guillaume est mis à disposition de Sciences Po par l'État. Pour le reste, Sciences Po n'est pas aidée par l'État sur le plan immobilier.

C'est peut-être un optimisme coupable, mais Mathias Vicherat ne considère pas que les combats sont perdus par avance. Ils doivent être menés. Il pense que c'est aussi dans l'intérêt de l'État, en matière de *soft power*, de beaucoup de choses, que Sciences Po puisse être accompagnée dans son développement.

Laurence Parisot regrette de n'avoir pu assister au début de la séance et présente ses excuses. Elle remercie Mathias Vicherat et ses équipes de mettre tous ces sujets « sur la table ».

Lors du comité d'audit et aujourd'hui encore, elle a exprimé sa conviction qu'il n'est pas envisageable, dans un ou deux ans, d'être obligé de renégocier les *covenants*.

Il faut donc à présent voire la vérité en face et se poser les bonnes questions. Quelle sera désormais la méthode ? Comment avancer ? Et, dans ce cadre-là, que dit la consultation qui a été organisée ? Est-ce que c'est un sujet qui a été abordé pour préparer l'ensemble de l'institution – y compris son conseil d'administration et ses différentes parties prenantes – aux décisions, certainement difficiles, qu'il conviendra de prendre dans les prochains mois ?

Mathias Vicherat rappelle que les résultats de la consultation seront adressés à l'ensemble des membres du conseil. Il indique qu'il y a des éléments sur lesquels il est possible de s'appuyer

pour envisager de prendre des mesures et des dispositifs correctifs. Par exemple pour la question des augmentations, des primes au mérite ou encore le télétravail, l'organisation, le *flexoffice*, etc.

En outre, concernant la méthode pour répondre aux difficultés que font apparaître les projections pluriannuelles, un rendez-vous a été prévu en septembre avec le comité d'audit qui examinera de manière approfondie toutes ces questions.

Peut-être, ajoute-t-il, serait-il possible de créer, au sein du conseil, des groupes de travail sur des questions précises, en essayant d'avoir une représentativité de chaque catégorie des membres du conseil.

Charlotte Halpern rappelle qu'elle est élue depuis le mois d'avril 2021 et qu'elle a déjà assisté à deux séances du conseil consacrées au budget. En mai dernier, il lui semble que, dans les discussions, l'accent n'avait pas été suffisamment mis sur les éléments strictement conjoncturels et explicatifs de l'apparente bonne santé économique et budgétaire de Sciences Po (mais il est vrai que ce conseil avait d'autres préoccupations à l'époque).

Pour ce qui est du conseil de décembre 2021, la question de l'inflation avait été abordée, mais le conseil n'était pas revenu sur la dimension conjoncturelle et son rapport avec les sujets structurels.

Pour l'ensemble des communautés de Sciences Po, à la fois les salariés, la faculté permanente, les chargés d'enseignement, la communauté d'étudiants, la révélation de la situation sera une découverte.

Si l'on veut regarder les choses collectivement en face et en responsabilité comme cela a été dit, il lui semble extrêmement important que ce soit fait de manière plus large, et que ce débat soit mené avec l'ensemble des communautés.

Quelle est la forme que va prendre cette concertation ? La faculté permanente, qu'elle représente ici, sera particulièrement attentive à la manière dont cela peut se mettre en place, mais il y aura sans doute les mêmes attentes de la part des autres communautés. Il conviendrait de réfléchir à la façon de mener cette concertation.

Il s'agit là de savoir comment en discuter collectivement, comment le rendre public et comment débattre, en responsabilité, de l'impact de ce qui est fait, de manière à pouvoir envisager la suite de manière sereine.

À propos des postes mentionnés pour la faculté permanente, le fait d'aller chercher des financements extérieurs a aussi des effets sur le fléchage du contenu de ces postes. Il est important d'être totalement transparent aussi sur le sujet. Elle le dit avec d'autant plus d'aisance qu'elle a beaucoup poussé pour le renforcement de l'enseignement des sujets de recherche sur les questions de transition écologique.

Par exemple, pour le projet déposé par Sciences Po dans le cadre du PIA4, qui n'a pas encore été présenté devant le conseil. S'il est retenu, les neuf postes de la faculté permanente soutenus par ce financement porteront sur la transition numérique et la transition écologique. Ce qui veut dire qu'ils ne seront pas fléchés sur d'autres sujets et ne feront donc pas l'objet, comme cela pourrait être le cas pour les postes de la faculté permanente, d'un débat sur le profil, sur le contenu, devant le conseil scientifique, les conseils d'unité, les directions de département, etc.

Ces postes-là viennent avec des implications très fortes. Elle ne le regrette pas mais appelle à en débattre et à en mesurer les conséquences.

À propos de la méthode, **Mathias Vicherat** indique qu'il entend bien engager le débat avec les différentes communautés, y compris le sénat académique. Néanmoins, il préférerait que ce travail ait d'abord lieu au sein de ce conseil, dont c'est la mission première.

Katja Langenbacher apporte quelques éléments de comparaison avec l'expérience allemande, où il y a peu d'établissement privés. Elle précise que ceux qui réussissent sont plutôt des *business schools*.

Elle s'interroge, quelles sont les implications de ces difficultés budgétaires sur la stratégie de Sciences Po, en général ? Faut-il faire des arbitrages entre recherche pure et enseignement ? À son avis, il faudrait renforcer l'enseignement avec des programmes internationaux, de type *Master of Law*, *Master of Public Administration*.

Pour tout cela, des bâtiments au cœur de Paris sont très attractifs.

Enfin, elle invite à observer ce que font les entreprises privées. Sur des questions délicates comme le *cut jobs*, celles-ci se tournent souvent vers l'extérieur. Peut-être serait-il envisageable d'avoir des conseils extérieurs qui ont une expérience en université.

Un médiateur extérieur ou un consultant pourrait peut-être faciliter la discussion mais aussi la transparence, les explications, qui seront nécessaires pour faire passer des messages à toutes les communautés de Sciences Po, et mieux les informer des problèmes auxquels elles doivent faire face.

Alban Hautier veut mettre l'accent sur deux points : le caractère soudain ou non de la dégradation des perspectives pluriannuelles qui ont été présentées ; et naturellement, comme il est l'un des deux représentants de l'État au sein de ce conseil, revenir sur les propos tenus par Mathias Vicherat à propos de l'aide de l'État.

Il veut d'abord remercier les équipes d'Arnaud Jullian, parce que l'établissement de perspectives pluriannuelles est une initiative assez récente. C'est seulement depuis 2020 qu'elles ont été produites à Sciences Po en accompagnement du budget initial, et on voit là toute l'utilité de cet exercice, qui doit être synthétisé sur quelques *slides*, et qui est assez lourd à mener.

Concernant la généalogie de cette dégradation des perspectives pluriannuelles, il n'est pas certain que le cœur du débat soit de savoir ce qui a changé depuis décembre 2020. Effectivement, le tableau est plus noir qu'en décembre 2020. Il n'était pas pour autant radieux alors. Il a conservé le souvenir du débat qui avait eu lieu, à l'époque, sur le caractère, jugé optimiste par certains membres du conseil des hypothèses prises sur les recettes de l'*Executive Education*, sur la réforme des droits de scolarité, sur les économies de loyers permises ou espérées par le projet Saint-Thomas. Le cœur du sujet n'est pas tant ce qui a bougé par rapport à décembre 2020, mais plutôt quoi faire de la situation qui est présentée là, de façon extrêmement claire.

Concernant le soutien de l'État, sans lancer un vaste débat, il sait que Sciences Po est une maison qui a la culture du *benchmark*. Quand on dit *benchmark*, il faut le faire de la façon la plus pertinente possible. On peut se comparer aux universités, et dire qu'effectivement, la subvention par étudiant est un peu plus faible à Sciences Po que dans les universités. Le potentiel de mobilisation des ressources propres n'est pas tout à fait le même non plus, par exemple avec les droits de scolarité.

On peut aussi se comparer à d'autres établissements de l'enseignement supérieur ; par exemple les écoles de commerce, y compris sans but lucratif, les instituts catholiques. Et, là, la

comparaison n'est pas défavorable à Sciences Po. S'il fallait aller autour, et même dans ce quartier, à la rencontre des établissements d'enseignement supérieur en criant que Sciences Po est maltraité, l'écho serait assez limité.

Sciences Po est aussi une maison qui a le sens du temps long. Sur les dix, voire les vingt dernières années, le tableau est assez différent. Au cours des années 2000 à 2010, il faudrait être audacieux pour dire que l'État n'a pas accompagné le développement de Sciences Po.

Ensuite, il entend bien que Sciences Po, c'est son rôle, cherche à obtenir des financements complémentaires, mais là aussi, il faut partir d'une hypothèse réaliste d'augmentation de la subvention pour charges de service public (SCSP). Il ne représente pas le ministère de l'Enseignement et de la Recherche et de l'Innovation, mais l'hypothèse figurant dans les projections présentées aujourd'hui lui paraît déjà volontariste ; il doute que l'on puisse aller au-delà sans faire des plans sur la comète.

Mathias Vicherat revient sur les deux périodes évoquées par Alban Hautier : celle de 2000-2010, où l'accompagnement du développement de Sciences Po, que ce soit dans les effectifs étudiants et dans les effectifs enseignants, est très soutenu par l'État, puis le décrochage à partir de 2012.

Bien qu'il y ait eu récemment des aides de 500 k€, de 700 k€ par an, il y a bien une forme de glacis budgétaire, qui doit correspondre à des contraintes budgétaires générales, mais qui fait qu'il s'interroge. Il y a quand même eu 30 % d'étudiants en plus à Sciences Po depuis 2012, et ce développement n'a, en réalité, pas été accompagné au plan budgétaire par l'État.

Lorsqu'il en a parlé, dans les mêmes termes politiques, avec le Premier ministre et la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ceux-ci partageaient le constat, mais aussi l'idée qu'il fallait que cela s'inscrive dans un cadre pluriannuel et contractualisé, et que cela corresponde à des objectifs d'intérêt général. Ce pourrait être des classements internationaux, la proportion de boursiers, le nombre de classes préparatoires Talents, etc. Il y a toute une série de contractualisations pluriannuelles possibles, et Sciences Po souhaite être, une fois encore, expérimentateur.

Il conclut en disant que Sciences Po compte sur l'État pour l'aider dans son développement.

Didier Tabuteau remercie Sciences Po d'avoir, pour sa première séance dans ce conseil, organisé un débat particulièrement solennel et grave, parce que ce sont là des débats d'un vrai conseil d'administration.

Il ajoute qu'il y a autour de la responsabilité de ce conseil et de celle de l'établissement, l'obligation de remettre à plat, d'examiner au microscope tout ce qui peut l'être.

Cet examen doit être fait et, dans le même temps, être mis en perspective. L'important, c'est le développement de Sciences Po, c'est la capacité que l'institution aura à se projeter, à développer les secteurs les plus nécessaires. Il ne faut pas dissocier les deux.

En outre, pour sa part, il est convaincu que l'ensemble de l'institution, ses personnels, ses enseignants et tous ceux qui contribuent, à un titre ou à un autre, à Sciences Po, sont tellement attachés à l'institution qu'ils sont prêts à jouer le jeu de cette projection en avant. Il ne faut vraiment pas sous-estimer cet engagement potentiel de l'ensemble de la communauté.

C'est pourquoi, il serait assez attaché à ce qu'à l'occasion de la présentation de l'état d'avancement de la réflexion en septembre, il y ait également une présentation des modalités d'association de l'ensemble de la communauté au travail, qui sera faite dans la foulée.

En effet, pour bénéficier de l'engagement de l'ensemble de la communauté, qu'il croit profond, il faut aussi qu'elle soit informée et associée à l'analyse à la fois technique des charges et produits, mais également des projections dans l'avenir de Sciences Po, qui doivent justifier des choix parfois difficiles qui seront à faire.

Il ne faut donc pas dissocier le travail économique, de comptabilité analytique, du travail de participation de l'ensemble des personnels à la réflexion. Il croit que cela ne peut qu'aider au bon aboutissement du projet.

Mathias Vicherat partage le point de vue de Didier Tabuteau sur les bons modes d'association des communautés de Sciences Po. Néanmoins, il pense que c'est d'abord le rôle du conseil. La réflexion, la stratégie sur la trajectoire pluriannuelle, relève d'abord des prérogatives de cette instance. Dès lors que des éléments auront été construits collectivement, même s'il peut y avoir des nuances, il sera alors bien entendu nécessaire d'élargir le débat.

Des groupes de travail vont être proposés aux membres du conseil pour travailler sur les différents points.

En conclusion, Mathias Vicherat rappelle aux membres du conseil qu'ils ont eu communication des orientations stratégiques de Sciences Po, conformément à la demande formulée par plusieurs d'entre eux. Ces orientations accompagnent la trajectoire pluriannuelle.

La discussion du jour n'a pas permis d'en débattre. Cela pourra être le cas lors d'un prochain conseil. Il se tient à la disposition des membres du conseil pour échanger avec eux sur ces éléments d'orientations stratégiques.

Il clôt son propos en disant que cette séance a été celle d'un vrai conseil d'administration et remercie vivement les membres du CA pour leurs contributions présentes et à venir.

V. AUTORISATION DE POURSUIVRE L'ACTIVITE DE SCIENCES PO SERVICES ET AUTORISATION DE SIGNATURE DE LA CONVENTION D'ABANDON DE CREANCES COMMERCIALES CORRESPONDANTE

Arnaud Jullian rappelle que « Sciences Po Services » est une société par actions simplifiée (SAS) détenue à 100 % par Sciences Po, qui avait pour objet social initial de faire du conseil et de la formation. En réalité, depuis de nombreuses années, elle fait essentiellement de l'organisation d'événements et de la location de salle pour de l'activité événementielle. C'est une société avec laquelle la FNSP a une convention d'assistance technique et financière.

Pour son activité d'organisation événementielle et de location de salle, et en raison de l'utilisation intensive des locaux de Sciences Po pour les cours, elle dispose de peu de créneaux à vendre et donc vend peu.

Cela aboutit au fait qu'à partir de 2019, cette société, qui a accumulé des pertes, a des capitaux propres inférieurs à la moitié de son capital social. Dans ce cas-là, le Code de commerce prévoit que la société dispose de deux ans, à partir de ce constat, pour redresser sa situation ou décider de sa dissolution.

Sciences Po Services a, en assemblée générale, décidé de la poursuite de son activité en 2020, mais, depuis lors, le Covid-19, et avec lui l'absence de toute activité événementielle en 2020, ainsi qu'un redémarrage extrêmement lent en 2021, n'ont pas permis de redresser sa situation.

Dans ce contexte, il est proposé de poursuivre l'activité de Sciences Po Services, en se donnant à nouveau entre un et deux ans, pour voir s'il est possible de créer une nouvelle dynamique de location événementielle, notamment dans le cadre de la mise à disposition des locaux de Saint-Thomas, pour lui permettre d'avoir une activité structurellement excédentaire. Il est donc proposé de procéder à un abandon de créance à hauteur de 75 264 € HT pour cette société.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution n°2.

➡ **Résolution n° 2** : *L'autorisation de poursuivre l'activité de Sciences Po Services et l'autorisation de signature de la convention d'abandon de créances commerciales correspondantes sont accordées à l'unanimité.*

VI. PRESENTATION DES PRESSES DE SCIENCES PO

Laurence Bertrand Dorléac rappelle qu'elle essaie de faire mieux connaître aux membres du conseil toutes les facettes et les richesses de Sciences Po. Elle se réjouit particulièrement d'accueillir aujourd'hui Julie Gazier, directrice des Presses de Sciences Po, qui représente fort bien l'une des trois grandes missions de la FNSP, avec l'enseignement et la recherche, la diffusion du savoir.

Julie Gazier précise que cette maison d'édition, au sein de Sciences Po, répond en effet à une mission assez ancienne, puisque, dès la fondation de l'école libre de sciences politiques, à côté de la principale mission de formation, il y a toujours eu trois autres aspects qui ont été mis en avant : la recherche, la documentation et la publication.

Cette mission de publication a d'abord pris la forme de périodiques, dont le plus connu est la *Revue française de science politique* (RFSP), qui a fêté l'an dernier ses 70 ans d'existence. Elle se développe à partir de 1976, avec la création des Presses de la Fondation nationale des sciences politiques³ portées par Louis Bodin, sur le modèle de ce qui se passait aux États-Unis, avec des universités qui créaient leurs maisons d'édition, avec une double exigence :

- exigence scientifique sur la qualité des textes ;
- exigence de diffusion et ambition commerciale.

Cette logique-là est au cœur des Presses de Sciences Po et elle le demeure : essayer d'allier les deux exigences, autant que possible.

Julie Gazier présente quelques chiffres clés sur la maison d'édition, pour donner un aperçu de l'amplitude du travail des Presses et de la profondeur historique de son catalogue.

Elle veut aujourd'hui expliquer aux membres du conseil le positionnement actuel des Presses qui, pour diffuser les résultats de la recherche, cherchent à multiplier les formats éditoriaux pour diversifier les points de contact entre le travail des chercheurs et la société. Autrement dit : amener les idées et les auteurs vers un lectorat le plus vaste possible.

³ Devenues par la suite les Presses de Sciences Po.

Les Presses publient aujourd'hui à la fois des articles scientifiques, qui peuvent être des articles pionniers dans une revue, lus dans un entre-soi académique, et des formes beaucoup plus ouvertes comme, par exemple, les atlas. Ce fil-là est presque un fil continu qui part de l'article pionnier résultant d'une recherche. Les Presses vont alors proposer à l'auteur de l'accompagner – quand cela a du sens, bien entendu – vers des formes qui seront plutôt des essais, voire des manuels, etc. C'est le continuum de la diffusion du savoir.

Ce travail de diversification des formats a été rendu possible, à son sens, par deux raisons principales. L'une est le désengagement – relatif – des maisons généralistes à l'égard des sciences humaines et sociales (SHS). Cela a laissé plus de place aux Presses, qui se sont empressées de l'occuper. Puis, un regain d'intérêt manifeste, perceptible aussi du côté étudiant, pour les sciences humaines et sociales dans un monde difficile à lire, en transition, et où les résultats de la recherche permettent d'appréhender des sujets délicats. Le changement climatique en est un des plus manifestes, mais il y en a beaucoup d'autres.

Deux activités sont vraiment au cœur des Presses, avec des logiques économiques différentes.

D'une part, l'édition de revues : il y a actuellement douze revues scientifiques éditées par les Presses de Sciences Po. C'est évidemment un outil absolument essentiel pour les chercheurs. En revanche le modèle économique est désormais très fragile. Les revues sont maintenant toutes disponibles en numérique et sur papier, en abonnement, bien sûr, en librairie et sur le portail numérique francophone Cairn.

Elles ont connu une transformation importante du point de vue économique. En l'espace de vingt ans, leur chiffre d'affaires a été diminué par quatre sur le papier. Les revenus issus du numérique ne viennent pas compenser ces pertes. En 2001, il y avait six revues au catalogue des Presses, maintenant il y en a douze, et le chiffre d'affaires est en chute.

Une incertitude supplémentaire s'est greffée sur cette situation, le mouvement général des sciences ouvertes, porté par le MESRI mais aussi par de nombreuses autres institutions. Pour l'instant, il ne s'est pas traduit par un ajustement des logiques économiques. L'édition des revues se situe donc dans cet entre-deux délicat, où l'on connaît l'importance de ces publications scientifiques, la nécessité d'appuyer leur diffusion à l'international, de les diffuser autant que possible, mais où il y a une fragilité du modèle et une incertitude sur la suite, parce que les politiques publiques ne sont pas encore fixées non plus.

Cela a incité les Presses à essayer de développer, autant que possible, l'édition de livres, pour laquelle les modèles économiques sont plus contrôlables. En tout cas, ils restent plus classiques. Dans ce domaine, la structuration est antérieure à son arrivée aux Presses. Elle montre bien l'intention des Presses de Sciences Po de valoriser la recherche dans les secteurs d'excellence de Sciences Po, avec des auteurs de Sciences Po ou pas.

Il y a environ neuf domaines actifs - d'autres sont un peu en sommeil - qui mêlent, autant que possible, d'un côté des approches disciplinaires et, de l'autre, des approches thématiques qui se sont développées ces dernières années, parce qu'elles sont sans doute le reflet de la transdisciplinarité des demandes des lecteurs, et même d'une évolution dans la façon de faire des sciences.

Ces domaines sont gérés par des directeurs de domaine. En général, c'est un duo ou un trio associant membres de la communauté académique de Sciences Po et extérieurs. Elle prend l'exemple du « domaine Histoire », Nicolas Delalande et Claire Andrieu sont des professeurs de Sciences Po, et Sylvie Thénault est professeure à Paris I. Pour le « domaine Travail », Henri Bergeron et Patrick Castel sont à Sciences Po, et Pauline Barraud de Lagerie est à Paris Dauphine, et ainsi de suite. Cela permet de faire venir, le plus largement possible, les meilleurs

auteurs, les meilleurs chercheurs, les plus novateurs sur les sujets appartenant aux domaines d'excellence, de Sciences Po.

Les Presses publient une trentaine d'ouvrages par an. Il va sans dire qu'il y a beaucoup plus de projets d'excellente qualité, si l'on s'en tient à des critères strictement scientifiques. Les choix qui sont faits ne dépendent donc pas uniquement de ce critère-là. D'autres logiques sont à l'œuvre et viennent irriguer les trois lignes principales, qui sont des lignes classiques pour les sciences humaines ; trois lignes éditoriales qui forment les collections des Presses de Sciences Po.

- La collection « Académique », vraiment orientée sur la transmission d'un travail scientifique, la recherche qui est faite et de ses résultats dans une monographie.
- La collection « Référence », plutôt consacrée aux dictionnaires, à des ouvrages de synthèse, à l'état de l'art.
- La collection « Essais », présente dans des formats poche, et pour laquelle le format semi-poche est désormais privilégié. Cette collection est plus ouverte sur les débats.

À côté de ces lignes, qui permettent à Sciences Po de se donner à voir à travers les publications de recherches, certaines autres lignes, plus liées à l'excellence pédagogique de Sciences Po, ont été développées.

La ligne d'atlas, qui est réalisée avec l'atelier de cartographie de Sciences Po. *L'atlas de l'anthropocène* est l'exemple d'une réussite réelle, dépassant 25 000 exemplaires vendus.

Les « petites humanités », avec l'ouvrage de Dominique Cardon, *Culture numérique*, qui est un ouvrage issu d'un grand cours délivré au collège universitaire, alors que l'ouvrage de Pierre Charbonnier, *Culture écologique*, sorti en février dernier, va devenir un enseignement en 2023. Il y a donc un mouvement assez original autour de cette collection.

La collection « avec Sciences Po », qui n'a pour l'instant qu'un volume, dont l'objectif est de transmettre l'excellence des enseignements principaux de Sciences Po avec les professeurs de Sciences Po, et de mettre en avant la marque, d'affirmer cela pleinement.

Cela se traduit par un certain succès. Par exemple, le livre de Dominique Cardon a atteint 10 000 exemplaires. Le livre de Pierre Charbonnier en est à 2 500 exemplaires, alors qu'il n'est sorti qu'en février.

La part croissante des livres est visible, dans les statistiques, particulièrement sur le papier, la diffusion numérique des ouvrages étant moindre par rapport à celles des revues.

Julie Gazier attire l'attention des membres du conseil sur les droits dérivés, dont on parle peu ; c'est-à-dire que certains organismes publics compensent le droit de prêt ou la photocopie des ouvrages dans les universités. Ces droits augmentent. Cela veut dire que l'ouverture à un public plus large ne s'est pas faite au détriment du lectorat universitaire classique.

Elle conclut par ce qui a été un petit pas de côté pour les Presses et qui a été une grande expérience. À l'occasion des 150 ans de Sciences Po, un beau livre a été réalisé, pour lequel Laurence Bertrand Dorléac a énormément œuvré, notamment à l'incroyable richesse des documents et des photos contenus dans cet ouvrage. Il va paraître en juin prochain et sera disponible en deux formats : un format *collector* (couverture toilée, avec un papier magnifique, une cinquième couleur en Pantone), et un format souple qui permettra de lui donner une vie différente en librairie et de toucher des lectorats qui n'ont pas forcément les mêmes moyens.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Julie Gazier pour sa présentation et ajoute que le texte de ce beau livre a été établi par Marie Scot, historienne du Centre d'histoire de Sciences Po.

VII. POINT D'INFORMATION RELATIF A LA CREATION D'UN GROUPE DE TRAVAIL SUR LA DENOMINATION DES ESPACES

Laurence Bertrand Dorléac rend compte d'une initiative qu'elle a prise avec le directeur de Sciences Po concernant la nomination des espaces. Contrairement à ce qui se faisait jusqu'alors, ils ont souhaité ouvrir le jeu et, à l'occasion des 150 ans, consulter toutes les communautés à ce propos. Cela a été fait et, jusqu'au 15 juin, chacun a la possibilité de proposer des noms pour des espaces de Sciences Po.

Les noms retenus devront avoir entretenu des relations substantielles avec Sciences Po, donc appartenir à la communauté enseignante et scientifique, au personnel, aux conseils ou être ancien élève et, en principe, être décédé, sauf exception.

Un groupe de travail, comprenant Jeanne Lazarus, Alexandre Mariani, Raykhant Lianova, Emmanuelle Dubrana, Marie Scot, Michel Gardette et, évidemment, Mathias Vicherat et elle-même, a été constitué.

Il se réunira après la clôture des suggestions, et communiquera ses propositions aux communautés de Sciences Po.

Mathias Vicherat ajoute que le projet était de choisir des noms qui ont une valeur, mais pas forcément un prix. Sciences Po s'est ouverte au *naming* financier, c'était nécessaire, elle va continuer de le faire, mais Laurence Bertrand Dorléac et lui-même souhaitent qu'il y ait aussi des noms, choisis par les différentes communautés de Sciences Po, qui n'ont pas forcément un prix, dans le sens où ils ne sont pas soutenus par une logique de mécénat.

Ils voulaient le faire de manière consultative, mais sur un mode semi-directif, puisqu'il y a ce groupe de travail qui intervient ex post. L'idée est aussi qu'il y ait une forme de responsabilisation historique. Il se réjouit de pouvoir recueillir les avis des uns et des autres.

Il cite l'exemple du plus grand amphithéâtre de Sciences Po, situé sur le campus de Reims, qui, aujourd'hui encore, est nommé avec des chiffres.

Véronique Morali saisit l'occasion de l'évocation du campus de Reims pour appeler, elle aussi, de ses vœux, un *overview* sur les modèles économiques des campus en région. Elle évoque également les relations de Sciences Po avec les IEP de région.

Concernant les campus en région et leur modèle économique, **Mathias Vicherat** confirme qu'un point sera fait devant le conseil. Et ce, d'autant plus qu'il va être un peu renouvelé, parce qu'il souhaite que les directeurs de campus puissent faire de la levée de fonds et de *l'Executive Education*, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

En outre, leur location des espaces n'est pas cadrée par une convention. Les campus prêtent donc gratuitement des sites à des entreprises.

Concernant les IEP en région, une réunion très fructueuse a été organisée en mars avec tous les directeurs de ces établissements. Plusieurs sujets et projets communs, liés à l'égalité des chances, aux procédures sur les violences sexuelles et sexistes, aux procédures de renforcement des coopérations, etc., ont été abordés et des pistes de coopérations ont été dessinées.

Véronique Morali souligne que la confusion existe entre Sciences Po et les IEP de région comme cela est apparu lors des polémiques concernant Grenoble. A ce propos, elle voudrait savoir si l'on suit l'opinion et les positions des étudiants sur des sujets culturels et politiques.

Mathias Vicherat rappelle que, dans le cadre des 150 ans, il a demandé, qu'on réactualise une publication parue en 2003 : *Les étudiants de Sciences Po : leurs idées, leurs valeurs, leurs cultures politiques*, Paris, Presses de Sciences Po, sous la direction d'Anne Muxel. Dans le questionnaire de 2022, ces questions-là sont posées. 6 000 réponses ont d'ores et déjà été enregistrées.

Fin septembre, il y aura donc un livre, une radiographie qui pourra être partagée ici avant publication, sur qui sont les étudiants de Sciences Po, et ce qu'ils pensent, y compris sur les sujets sociétaux, politiques, religieux. Cela permettra d'avoir des éléments plus fondés et précis que les avis souvent hâtifs de certains observateurs.

Laurence Bertrand Dorléac remercie les membres du conseil et clôt la séance.

La séance est levée à 17 heures 50.