

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
SÉANCE DU MERCREDI 14 DÉCEMBRE 2022**

Sommaire

I. Le mot de la Présidente	3
II. Le mot de l'Administrateur	3
III. Adoption du procès-verbal du 19 octobre 2022	5
IV. Présentation de M. Sergeï Guriev, directeur de la formation et de la recherche	5
V. Adoption du dispositif d'exonération des droits de scolarité des doctorants	6
VI. Adoption des barèmes des droits de scolarité et de la tarification des services de la Fondation nationale des sciences politiques appliquée aux usagers pour l'année universitaire 2023-2024	7
VII. Adoption des droits de scolarité des <i>executive masters</i> pour l'année 2024	14
VIII. Examen et adoption du budget prévisionnel de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2023	15
IX. Définition de la rémunération de la Présidente de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2023	24
X. Définition de la rémunération de l'Administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du Directeur de l'Institut d'études politiques de Paris pour l'année 2023	25
XI. Désignation d'un membre du comité d'audit et des rémunérations dans sa forme compétente en matière de finances et d'audit	27
XII. Adoption des modifications du règlement intérieur de la Fondation nationale des sciences politiques concernant la prévention des conflits d'intérêts	28
XIII. Restitution des groupes de travail relatifs à la consolidation de la trajectoire pluriannuelle	30
XIV. Point d'information sur la situation financière de la société Librairie des sciences politiques	36

MEMBRES PRÉSENTS

Audrey AZOULAY, Carlo BARONE, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Alexandre BOMPARD, Henri de CASTRIES, François DELATTRE, Ramon FERNANDEZ, Inès FONTENELLE, Yannig GOURMELON, Charlotte HALPERN, Gessica JEAN, Sandra LAGUMINA, Henry LAURENS, Alexandre MARIANI, Philippe MARTIN, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT, Laurence PARISOT, Régine SERRA, Dina WAKED.

ABSENTS

Thierry CADART, Christophe KERRERO, Katja LANGENBUCHER, Pascal PERRINEAU, Didier TABUTEAU, Ethan WERB.

Assistaient sans voix délibérative : Mathias VICHERAT, Alban HAUTIER.

***Invités :** Arnaud JULLIAN, secrétaire général, Philippe GUERINET, directeur de l'Executive Education, Sergeï GURIEV, directeur de la formation et de la recherche, Nathalie JACQUET, directrice de la stratégie et du développement, Caroline JASSON-GRAMUSSET, directrice financière, Karen MAUGER, directrice des ressources humaines, Thayane BARBOSA, juriste à la direction des affaires juridiques, des achats et des marchés, Michel GARDETTE, conseiller à la présidence, Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes.*

La séance, organisée en format hybride, est ouverte à 15 heures sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la séance en indiquant que plusieurs membres du conseil ont donné des procurations : Thierry Cadart à Alexandre Mariani, Katja Langenbucher à Horatia Muir Watt, Ethan Werb à Inès Fontenelle et Didier Tabuteau à elle-même.

I. Le mot de la Présidente

Laurence Bertrand Dorléac souhaite la bienvenue à Dina Waked, qui a succédé à Jeanne Lazarus à la présidence du conseil de l'Institut et qui, à ce titre, est membre de droit du conseil d'administration de la Fondation, et à Inès Fontenelle, élue étudiante, qui siègera désormais au conseil d'administration en remplacement de Raykhant Lianova – dont elle salue l'action.

Elle informe les membres du conseil du résultat de la consultation de toutes les communautés de Sciences Po organisée dans le cadre de la procédure de nomination de certains espaces à Sciences Po.

Elle précise qu'il y a eu 2 504 réponses et que les noms suivants ont été proposés.

- Parmi les enseignants et les chercheurs : Raymond Aron (qui a obtenu le plus grand nombre de voix), Suzanne Bastid, Pierre Milza, Annick Percheron. Elle ajoute qu'une salle Jean-Paul Fitoussi a été inaugurée le 7 décembre dernier au 28, rue des Saints-Pères.
- Parmi les anciens élèves : Suzanne Borel, Boutros Boutros Ghali, Catherine de Brunel de Serbonnes, Thérèse Ehlers-Holstebroë, Léo Ferré, Miriam Jaffé, Colette Langlois, Clément Méric, Maguelone Vivès.
- Parmi les mécènes : la duchesse de Galliera, première mécène de Sciences Po.

Une salle nommée en l'honneur des résistants réunira les noms de Pierre Arrighi, Yves de Bernon, Jacques Bingen, Robert Bouloche, Jacques Briffaut, Catherine de Brunel de Serbonnes, René Carmille, François Delimal, François d'Humières, Claude Garnier, Michel Jobbe-Duval, Jean Kammerer, Colette Langlois, Henry Lemaigen, Michel Roux, Georges Schlumberger et Bernadette Thieblin.

David Gritz, élève à Sciences Po, tué lors d'un attentat en Israël, aura son nom sur un siège de l'amphithéâtre Émile Boutmy.

II. Le mot de l'Administrateur

Mathias Vicherat souhaite apporter quelques précisions aux membres du conseil d'administration de la FNSP à propos d'un épisode qui a défrayé la chronique ces derniers jours.

Une professeure de danse a accusé Sciences Po, de l'avoir – il la cite – « *virée parce que ne pouvant pas utiliser les termes d'homme et femme* ».

Dans cette phrase, il y a deux mensonges.

Le premier, est que cette dame n'a jamais été licenciée. Des étudiants ont saisi l'administration de Sciences Po afin de signaler que cette enseignante avait utilisé des termes tels que : “*Deux*

hommes qui dansent ensemble, c'est moche. Deux femmes qui dansent ensemble, c'est moche". L'administration de Sciences Po, a indiqué à l'enseignante qu'il fallait qu'elle évite de tenir ce type de propos puisque plusieurs étudiants s'en étaient plaints. Il n'a jamais été envisagé d'avoir une procédure juridique ni, évidemment, le moindre licenciement à ce stade puisqu'il n'y avait pas de caractère de discrimination au regard de la loi.

Cette dame a fait le choix de partir et, pour ensuite déclarer « *j'ai été virée par Sciences Po* », ce qu'elle a répété à l'envi aux journaux et sur les ondes, sans que beaucoup de journalistes ne cherchent à recouper les faits.

Second mensonge, les termes « hommes et femmes » seraient proscrits à Sciences Po. Il suffit de parcourir le site de Science Po, de candidater ou de s'inscrire pour voir qu'il n'y a que deux possibilités : « monsieur » ou « madame ». Dans les universités américaines, il y a au moins dix items différents. Mathias Vicherat ajoute que les termes de *follower et de leader* sont utilisés par la Fédération française de danse et que lorsque dans un cours de 25 élèves vous avez 16 femmes et 9 hommes il est difficile d'employer d'autres termes si l'on veut qu'un tiers des élèves puissent danser.

L'écho provoqué par cet épisode est instructif à deux égards. Sciences Po est devenu le bouc émissaire préféré de certains médias lorsqu'il s'agit de dénoncer le risque de « contamination des campus américains » dans les universités françaises. Il faut donc que Sciences Po communique davantage sur ce qu'elle est vraiment, montrer que les principes qui guident cette institution sont et ont toujours été le pluralisme et la liberté, même si, bien entendu, avec 15 000 élèves et près de 5 000 enseignantes et enseignants, on ne pourra jamais éviter certains incidents. Mais, confondre l'exception et la règle, c'est manquer de discernement ou, pire encore, d'honnêteté intellectuelle. Un établissement dont les communautés plébiscitent Raymond Aron comme personnalité à honorer peut difficilement être considéré comme le creuset du « wokisme » à la française.

(Arrivée d'Alexandre Bompard)

Mathias Vicherat rappelle que l'attractivité de Sciences Po est toujours plus forte. Pour les élèves et leurs familles, bien entendu, mais aussi pour les professeurs. Ainsi, lors de la campagne de recrutement des post-doctorants financés par le fonds Bruno Latour, il y a déjà eu près de 200 candidatures, majoritairement d'un très haut niveau international.

Parmi les autres éléments très positifs, le dernier gala de Sciences Po a permis d'avoir plus d'invités et de tables que les autres années. En 2022, il y a d'ailleurs eu deux galas organisés. Mathias Vicherat remercie particulièrement Alexandre Bompard, qui a présidé la campagne de levée de fonds dont l'objectif était de 100 M€ et qui a atteint 120 M€.

Au-delà des polémiques artificielles et de l'écume médiatique, l'attractivité et les fondamentaux de Sciences Po sont plus puissants que jamais.

Mathias Vicherat ajoute que Sciences Po poursuit sa politique en faveur des réfugiés académiques. Une centaine d'étudiants sont concernés dont cinquante élèves ukrainiens auxquels l'établissement verse des bourses de vie de 1 000 €, qui sont aidés pour obtenir un logement et qui sont inscrits dans le cycle de scolarité de Sciences Po pour valider leur semestre. Sciences Po va développer une levée de fonds, qui concernera à la fois les enseignants-chercheurs et les élèves réfugiés ou en exil.

III. Adoption du procès-verbal du 19 octobre 2022

➤ Le conseil d'administration adopte à l'unanimité des membres présents ou représentés le procès-verbal du 19 octobre 2022.

IV. Présentation de Sergeï Guriev, directeur de la formation et de la recherche

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Sergeï Guriev.

Sergeï Guriev précise qu'il est économiste et professeur des universités à Sciences Po depuis 2013. Auparavant, entre 2004 et 2013, il a dirigé, à Moscou, une des meilleures universités d'Europe centrale et orientale, la *New Economic School*. Il a été contraint à l'exil en raison des persécutions et des menaces qu'il subissait pour avoir dénoncé la répression politique et l'autoritarisme de Vladimir Poutine.

Entre 2016 et 2019, il a été économiste en chef de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Au cours de sa carrière, il a aussi été membre de conseils d'administration de plusieurs banques et sociétés d'affaires.

À son retour à Sciences Po, en 2019, il a pris la direction des études doctorales en économie puis, en juillet 2022, sur la recommandation d'un comité de recherche, il a été nommé par Mathias Vicherat directeur de la formation et de la recherche. Cette fonction nouvelle a vocation à tisser des liens plus forts et plus étroits entre la recherche et l'enseignement, à établir une politique pédagogique et scientifique conjointes.

Il indique que ses travaux scientifiques portent sur l'économie politique, l'économie du développement, la mobilité du travail et la théorie des contrats.

(Arrivée de Laurence Parisot)

Concernant son projet à la direction de la formation et de la recherche, il espère avoir l'occasion de le présenter complètement devant ce conseil prochainement. En attendant, en quelques mots, il précise que ses priorités sont l'internationalisation, l'excellence, l'interdisciplinarité des recherches et des enseignements, mais aussi le rapprochement de la formation et de la recherche. Mathias Vicherat a souhaité intégrer la formation et la recherche en créant ce nouveau poste mais aussi en renforçant la faculté permanente. Les concurrents de Sciences Po au plan international ont tous des ratios de membres de la faculté par étudiant nettement supérieurs. Il ne sera pas possible de faire évoluer radicalement ce ratio en quelques années, mais, conformément aux engagements pris par Mathias Vicherat, il faut augmenter le nombre de membres de la faculté permanente. L'objectif est d'en recruter sur les grands sujets contemporains : la transition environnementale, la transition numérique, les inégalités économiques et sociales, les discriminations, les migrations, etc.

Dans le classement mondial des universités QS, Sciences Po est n° 3 dans le monde en science politique et relations internationales. Dans les classements récents du *Times Higher Education*, en sciences sociales, Sciences Po est n° 1 en France – l'an passé elle était n° 2 –, n° 5 en Europe continentale, et n° 39 dans le monde (elle était 50^{ème} l'année dernière). Bien entendu, ces classements ne sont pas les seuls indicateurs de la valeur d'un établissement universitaire, néanmoins ils ne doivent pas être négligés. Ils sont largement déterminés par la qualité de la production scientifique des membres de la faculté permanente. C'est pourquoi Sergeï Guriev

entend bien s'appuyer sur le plan de recrutements sur cinq ans de la faculté permanente pour élever le niveau de la recherche et de la formation à Sciences Po, et devenir n° 1 en Europe continentale en sciences sociales. En cinq ou en dix ans, il est convaincu que c'est un objectif réaliste.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Sergeï Guriev et ouvre la discussion.

Henri de Castries demande quel est le principal risque qui pourrait entraver le développement de ce plan ? Qu'est-ce qui pourrait venir le contrarier ?

Sergeï Guriev répond que le principal obstacle serait le manque de moyens. Le monde académique est très globalisé, les meilleurs ont des carrières très mobiles et ils sont fort sollicités par les concurrents de Sciences Po. Néanmoins, les avantages de Sciences Po ne sont pas minces : la réputation nationale et internationale de l'établissement, la grande qualité du corps enseignant et des étudiants, son implantation au cœur de Paris.

En outre, pour développer des recherches sur des sujets comme le climat, le numérique, l'inégalité, les discriminations, il faut attirer des chercheurs qui prennent des risques pour travailler sur les objets transversaux et interdisciplinaires, ce qui n'est pas aisé.

Enfin, si Sciences Po veut attirer les meilleurs, elle doit accroître encore sa dimension internationale, et ce dans tous les domaines

V. Adoption du dispositif d'exonération des droits de scolarité des doctorants

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Arnaud Jullian.

Arnaud Jullian rappelle que les doctorants acquittent un montant de droits de scolarité de 380 €. Le renforcement du dispositif d'exonération des droits à leur égard est une revendication et une attente de longue date de la communauté doctorante. Cela a donné lieu à des échanges nourris qui ont permis d'aboutir au dispositif qui est soumis aujourd'hui au conseil d'administration de la Fondation.

L'option proposée est une exonération totale des droits de scolarité pour l'ensemble des doctorants de la première à la troisième année bénéficiant d'un contrat doctoral, quelle que soit la source de ce financement ; par ailleurs, une exonération totale ou partielle peut être accordée sur critères sociaux aux doctorants de la première (D1) à la sixième année (D6), après une demande individuelle auprès de la commission d'aide sociale. Plus précisément, une exonération totale serait accordée aux étudiants de D1 à D6 qui ont des revenus inférieurs à 23 700 € annuels, c'est-à-dire le montant du contrat doctoral, et une exonération partielle pourrait être consentie – après examen de leur situation – aux doctorants qui ont des revenus supérieurs à 23 700 € mais qui se trouvent dans une situation professionnelle non stabilisée. Évidemment, les doctorants continueront d'acquitter la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) pour un montant de 90 € par an.

Ce dispositif serait un peu plus large que celui proposé par les autres universités françaises, tout en restant équilibré et mesuré.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la **résolution n° 1 : dispositif d'exonération des droits de scolarité des doctorants.**

➤ Le conseil d'administration décide à l'unanimité des membres présents ou représentés d'approuver l'exonération totale des droits d'inscription pour les doctorants, D1 à D3, bénéficiant d'un contrat doctoral (FNSP, IEP MESR et assimilés) sans qu'ils aient besoin d'en faire la demande. L'exonération ne concerne pas la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC). Cette exonération s'applique à partir de l'année universitaire 2022-2023 et dans la limite de 10 % des étudiants inscrits, non comprises les personnes mentionnées à l'article R. 719-49 du code de l'éducation.

VI. Adoption des barèmes des droits de scolarité et de la tarification des services de la Fondation nationale des sciences politiques appliquée aux usagers pour l'année universitaire 2023-2024

Arnaud Jullian rappelle qu'en décembre 2021, au moment de l'adoption des droits de scolarité 2022-2023, le conseil d'administration avait souligné l'écart entre l'inflation prévisionnelle, alors retenue comme niveau d'indexation, et les toutes récentes prévisions d'inflation qui venaient d'être rendues publiques. Le conseil avait demandé une évolution des modalités d'indexation des droits qui étaient fixées sur l'inflation prévisionnelle, pour aller vers un dispositif prenant en compte l'inflation réellement constatée.

C'est ce qui a été soumis au conseil d'administration en mars 2022 et adopté par le conseil. Ce nouveau dispositif fixe des lignes directrices visant à revaloriser les droits de scolarité en fonction de l'inflation réelle, avec un dispositif qui mêle, de manière assez traditionnelle, la prise en compte d'une inflation prévisionnelle et un recalage sur la dernière période connue entre l'inflation prévisionnelle et celle réellement constatée.

Lors de la préparation du budget 2023, la direction de Sciences Po a appliqué ces lignes directrices sur les droits 2023-2024. Cela a donné un taux de revalorisation des droits de scolarité qui s'établissait à 9,46 %. En amont du conseil d'administration, le directeur de Sciences Po a souhaité ouvrir une concertation avec les syndicats étudiants qui le souhaitaient afin de les informer et d'échanger avec eux sur ce sujet. À l'issue de ces discussions, le choix a été fait de proposer, pour 2023-2024, de n'appliquer que partiellement les lignes directrices adoptées en mars et de retenir une indexation des droits de + 7,5 % au lieu des 9,46 %.

Ce niveau demeurant malgré tout très significatif, deux mesures d'accompagnement sont proposées.

La première, est l'établissement d'une progressivité. Depuis la réforme de 2020, le barème des droits de scolarité est intégralement lissé, alors qu'auparavant il était constitué de tranches avec des effets de seuil. Il s'agit là probablement d'un des barèmes les plus progressifs qui soient. Il est néanmoins proposé de mettre en place une progressivité également dans les modalités de revalorisation des droits.

- Les étudiants dont les revenus sont les plus faibles mais qui acquittent néanmoins des droits (sachant que 30 % des étudiants en sont totalement exonérés) verront la revalorisation s'élever à 7,1 % ;
- Les droits maximums seront indexés à 7,7 % ;
- Le taux moyen sera de 7,5 %. Cela permet d'introduire une forme de progressivité dans la progressivité et de renforcer encore ce principe.

La seconde mesure d'accompagnement concerne l'enveloppe des aides sociales qui augmentera d'1,3 M€ en 2023, soit +15,6 %.

Cette hausse est la conséquence :

- d'un accroissement de l'enveloppe des boursiers du CROUS, tout simplement parce que le nombre de ces boursiers augmente volontairement (avec l'objectif d'atteindre 30 % de boursiers dans les cohortes entrantes) ;
- de la revalorisation unitaire de 4 % du complément de bourse au CROUS qui est versé aux étudiants ;
- de la revalorisation de 7,5 % des « bourses Boutmy » ;
- du doublement des aides qui sont accordées notamment dans le cadre de la commission de suivi social.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Inès Fontenelle prend la parole et commence par se présenter. Elle est élève en deuxième année en double diplôme avec la faculté de lettres de Sorbonne Université, représente l'UNEF et est vice-présidente étudiante du conseil de l'Institut. Elle se dit heureuse de travailler avec les membres du conseil d'administration ces prochains mois.

Elle commence son intervention en rappelant que sa position aujourd'hui est partagée par tous les autres syndicats étudiants. Si les constats et les solutions proposées varient en fonction des sensibilités politiques de chaque syndicat, ils sont tous opposés à la hausse des frais d'inscription de 7,5 %. Cela lui permet d'ailleurs de rappeler qu'un vote a eu lieu à ce sujet hier lors du conseil de l'Institut. Il a certes été favorable mais d'une courte majorité relative ce qui, aux yeux des élus étudiants, prouve bien que le budget actuel suscite des interrogations et des inquiétudes. La représentation étudiante remercie la direction d'avoir tenu compte de ses demandes et de n'avoir adopté que partiellement les lignes directrices votées par ce conseil en mars dernier. Ce qui, sinon, aurait donné lieu à une augmentation de 9,46 %. Cela étant, la hausse de 7,5 % reste tout de même, à leurs yeux, inacceptable.

Pour illustrer de manière un peu plus concrète ce que cette hausse représente pour les étudiants, Inès Fontenelle évoque un témoignage entendu avant-hier, sur France Inter. Celui d'une mère qui expliquait la situation de son fils, aîné d'une fratrie de trois enfants, qui est étudiant à Sciences Po. Les parents sont fonctionnaires et gagnent trop pour que leur fils puisse bénéficier des bourses CROUS, mais ils sont à la limite. Il n'a pas accès à une résidence CROUS ce qui l'oblige à déboursier 550 € par mois pour une chambre de bonne de 9 m², et il n'a pas non plus droit au repas à un euro du CROUS. En tout, il dépense environ 1 200 € par mois et, pour compléter ses revenus, il a dû trouver un job étudiant, comme c'est le cas pour de nombreux étudiants à Sciences Po. Récemment, sa mère a appris qu'il se rendait à des distributions alimentaires pour se nourrir, mais qu'il le lui cachait parce qu'il en avait honte. À cela s'ajoutent encore les frais d'inscription de 1 200 € à Sciences Po, qui risquent encore d'être augmentés à la rentrée, d'environ 7,10 % dans son cas.

Avec cet exemple, qui est représentatif de la situation de beaucoup d'étudiants à Sciences Po, elle souhaite attirer l'attention du conseil sur le fait que la précarité étudiante existe bel et bien dans cet établissement et ce, même parmi les étudiants qui ne sont pas boursiers. L'augmentation des frais d'inscription va accroître les difficultés déjà présentes chez un nombre important d'entre eux. Les étudiants seront donc doublement pénalisés, d'un côté par l'inflation et de l'autre par une hausse très importante des frais d'inscription.

Si l'augmentation des bourses et du budget de l'aide sociale est bien évidemment à saluer et va dans le sens d'une école plus inclusive, elle reste insuffisante car la hausse des frais d'inscription va encore mettre davantage d'étudiants et de familles en difficulté. Par exemple pour les étudiants extracommunautaires pour lesquels il n'existe aucune progressivité des frais d'inscription alors que, contrairement aux idées reçues, ils sont souvent moins favorisés que la moyenne, comme l'a montré l'étude récente conduite par Anne Muxel et Martial Foucault. Elle rappelle que nombre d'entre eux sont dans des situations extrêmement délicate, notamment ceux qui viennent de régions du monde où les conditions économiques sont difficiles. Elle appelle de ses vœux un autre mode de calcul pour ces étudiants, qui garantirait une ouverture sociale de Sciences Po au-delà des frontières de l'Union européenne.

Inès Fontenelle évoque également les très nombreux étudiants qui ont dû contracter des prêts pour pouvoir financer leurs études, dont les taux n'ont fait qu'augmenter ces derniers mois.

La représentation étudiante demande donc une revalorisation plus conséquente des aides d'urgence et une clarification des dispositifs existants, ainsi qu'un élargissement des critères pour y accéder.

Elle regrette cette solution de facilité qu'est l'augmentation des droits de scolarité, qui a aussi été adoptée par les administrations précédentes. Elle rappelle qu'il y a dix ans, en 2012, le montant de la tranche supérieure des frais de scolarité était de 9 800 € pour le bachelor et de 13 500 € pour le master. Dix ans plus tard, si une nouvelle augmentation est votée, les frais d'inscription atteindront 14 210 € pour une année de bachelor et 19 670 € pour une année de master. Pour résumer cette dynamique, il suffit de citer le rapport de la Cour des comptes de 2016 qui note que le développement de Sciences Po est devenu le résultat « *d'une revalorisation très forte des droits de scolarité* ». Les frais de scolarité, qui représentaient 8 % du financement en 2004, en représentaient 30 % en 2020. Dans une note datant de décembre 2020, la direction admettait d'ailleurs que « *En 15 ans, les droits de scolarité sont devenus, pour Sciences Po, un levier essentiel de son développement* ».

La représentation étudiante regrette vivement et refuse que les frais d'inscription deviennent la variable d'ajustement du budget de Sciences Po ; elle est extrêmement inquiète de leur évolution pour les années à venir, notamment au regard des prévisions de la trajectoire plurielle du budget de Sciences Po.

Pour conclure, elle regrette également que ce chiffre de 7,5 % ait été imposé sans qu'aucune solution alternative n'ait pu être présentée. C'est la raison pour laquelle elle s'opposera à l'adoption de ce nouveau barème.

Horatia Muir Watt salue l'effort de progressivité mais s'interroge sur le statut précis des étudiants non-communautaires. Elle sait que les étudiants communautaires ont un régime identique aux étudiants nationaux, mais *quid* des étudiants africains, par exemple ? Si Sciences Po souhaite faire un accueil plus important à l'égard d'étudiants venant du *global south*, quelle est sa politique en matière de droits de scolarité à leur égard ? Des modalités particulières sont-elles prévues, par exemple par des accords d'échange ? Comment cette question très importante, est-elle prise en charge ?

Régine Serra remercie Inès Fontenelle pour son intervention qui pointe bien la précarité des jeunes et des étudiants, que l'on constate tous les jours. À Sciences Po il y a aussi des étudiants qui viennent de familles de classes moyennes qui ne vivent pas dans l'aisance et de milieux modestes.

Elle salue l'effort de la direction en matière de progressivité de ces droits – que la CFDT avait d'ailleurs demandé - et croit comprendre que la progressivité est au mieux de ce qui peut être fait. Elle s'interroge sur l'enveloppe qui va être réservée à l'aide sociale sachant qu'elle-même, devant ce conseil, avait souhaité que la direction envoie un signal très fort en matière d'aide sociale dès lors que l'on envisageait d'augmenter les droits d'inscription.

Comme Inès Fontenelle et Horatia Muir Watt, elle s'interroge également sur ce qui pourrait être fait pour les étudiants extracommunautaires qui, en effet, ne viennent pas non plus toujours de milieux très favorisés. Pour avoir beaucoup travaillé dans et avec la zone asiatique, elle sait qu'à plusieurs reprises de brillants étudiants Indiens, par exemple, se sont retrouvés dans des situations financières extrêmement difficiles. Sans bourse, sans soutien, sans réduction des droits, il leur est tout simplement impossible d'accéder à Sciences Po.

Enfin, Régine Serra voudrait connaître les raisons du choix d'un taux d'augmentation de 7,5 %. Pourquoi pas 8,4 ? Pourquoi pas 7,4 ? Elle souhaiterait avoir quelques précisions à ce sujet et comment cette négociation a été engagée avec les organisations syndicales étudiantes, puisque les étudiants sont les premiers concernés par ce sujet.

Alexandre Bompard rappelle qu'il travaille dans un secteur où l'on mesure de manière croissante la précarisation des étudiants, quel que soit l'établissement, et leur présence de plus en plus massive dans les schémas de distribution proposés par les structures de lutte contre la précarité alimentaire. Les chiffres sont très saisissants et les réalités humaines, derrière, plus encore.

Il souhaiterait avoir des précisions sur les conditions d'attribution des bourses et sur les formes de l'aide sociale à Sciences Po. Il lui est difficile de raisonner sur ce sujet sans avoir ces éléments d'information. 7,5 % est une augmentation conséquente et, en même temps, les augmentations des coûts que subit Sciences Po sont bien supérieures à cela. On est donc dans un effet classique de ciseaux, qui n'est pas très facile à piloter. Il ne doute pas que la direction de Sciences Po cherche le point d'équilibre le plus acceptable possible pour toutes les parties prenantes.

Mathias Vicherat répond à Alexandre Bompard que les dépenses Sciences Po sont largement exposées à l'inflation et à la crise énergétique. Ne serait-ce que sur la partie énergétique, les dépenses additionnelles s'élèvent à 2,3 M€. L'État a mis en place un fonds d'aide, mais il est plus que probable qu'il va d'abord être destiné aux universités les plus fragiles financièrement.

Il rappelle que cette année encore, la part du budget consacrée à l'aide financière des étudiants continue d'augmenter. La hausse est de 15 % pour les bourses, à la fois en termes d'élargissement de l'assiette – puisqu'il y a plus de boursiers – mais aussi en termes de taux car les bourses Boutmy, destinées aux élèves internationaux extracommunautaires, ont été augmentées de 7,5 %. Les aides sociales et les aides financières, au sens large, pour les étudiants représentent un tiers du budget de Sciences Po.

Mathias Vicherat précise qu'un étudiant à Sciences Po coûte environ 20 000 €, alors que la dotation que l'État par étudiant attribuée à l'établissement est d'environ 5 000 €. Alors que le

nombre d'étudiants a augmenté, la dotation de l'État par étudiant n'a fait que baisser, de près de 30 % en dix ans. C'est d'ailleurs un point qui a été souligné par les organisations syndicales étudiantes lors de la dernière séance du conseil de l'Institut.

En ce qui concerne le cas de l'étudiant cité sur France Inter, Mathias Vicherat dit qu'il n'ignore pas qu'il y a des situations d'étudiants des classes moyennes qui ne sont pas boursiers pour lesquels il peut y avoir des difficultés – même si 30 % des étudiants boursiers sont non seulement exemptés de frais de scolarité mais reçoivent également un complément de 75 % de leur bourse CROUS qui leur est versé par Sciences Po. C'est bien la raison pour laquelle Sciences Po a doublé l'enveloppe d'aide sociale, et ce doublement sera pérenne. Il souhaite également un élargissement des conditions de cette attribution, parce qu'il peut y avoir des situations qui ne ressortissent pas exactement aux situations prévues mais qui méritent une réelle attention.

Concernant les frais de scolarité, il rappelle que les frais moyens sont de 5 500 €. Une augmentation de 7,5 % de ces frais moyens représente donc un peu plus de 30 € par mois. C'est évidemment conséquent, mais il faut ramener cela à la réalité de ce que cela représente. Il précise que seuls 20 % des étudiants paient les droits maximums. Parmi eux, la moitié sont extracommunautaires.

Pour ce qui a trait au modèle économique, il est vrai que depuis plusieurs années le financement de Sciences Po repose sur une règle de trois tiers : État, droits de scolarité, ressources propres. Mathias Vicherat souhaite voir augmenter la dotation de l'État et indique que la direction de Sciences Po négocie sa contractualisation pluriannuelle dans ce sens. Sciences Po n'a pas l'intention d'élargir la part des étudiants dans son financement général, mais il rappelle que dans nombre d'établissements les frais de scolarité représentent beaucoup plus que 30 % du budget.

Contrairement à ce qui est fait concernant les étudiants français et communautaires, il n'est pas possible d'appliquer un système de barème progressif aux étudiants extracommunautaires, pour des raisons techniques liées à la diversité des systèmes d'imposition. Il rappelle que, contrairement à d'autres universités européennes, Sciences Po n'applique pas un tarif exceptionnel pour les extracommunautaires.

Néanmoins, la remarque faite par Régine Serra est tout à fait juste ; il faut faire un effort de diversification sociale au sein de la communauté estudiantine extracommunautaire. C'est pour cette raison que les bourses Boutmy ont été créées – mais ce n'est aujourd'hui pas suffisant en termes quantitatifs. Il convient également de développer des mécénats avec des fondations. À ce propos, la fondation Mastercard devrait – il emploie le conditionnel car l'accord n'est pas encore scellé – verser environ 40 M€ sur huit ans pour accueillir des étudiants africains à Sciences Po. La voie de financements par le biais des fondations et du mécénat est celle qui est suivie, puisque la mise en place d'un barème progressif n'est pas techniquement possible.

Pourquoi 7,5 % ? Lors de la séance du mois de mars, le conseil d'administration a voté à l'unanimité – moins deux abstentions des étudiants – pour de nouvelles lignes directrices prenant en compte l'inflation. Le résultat du calcul, qui a été rendu public et mis sur le site après le conseil, aboutissait à environ 9,5 %. Évidemment, c'est une hausse très importante, surtout si on la compare à d'autres augmentations, mais Mathias Vicherat rappelle que HEC a augmenté significativement ses droits de scolarité, sans être pourtant confrontée au double effet d'une augmentation qui est à la fois un recalage et une inflation constatée. La direction de Sciences Po est entrée en négociations avec les syndicats d'étudiants afin d'examiner jusqu'à quel point ce pourcentage pouvait être réduit, dans le respect de l'équilibre général du budget. Un point d'augmentation, représente environ 750 000 € par an ; une baisse de 9,5 à 7,5 % aboutit à 1,5 M€ en moins chaque année dans le budget de Sciences Po. Par ailleurs, la direction voulait

être attentive à certaines situations, d'où l'augmentation du budget des bourses de 15 % – avec l'assiette et l'effet de niveau attribué individuellement – et le doublement de l'aide sociale.

A propos de la répartition en trois tiers des sources de financements, **Audrey Azoulay** voudrait savoir ce qu'il va advenir l'année prochaine si, comme c'est très probable, l'inflation continue d'augmenter et si la structure des coûts continue de s'accroître.

Alexandre Mariani souhaite revenir sur la question de l'ouverture internationale et apporter un témoignage, puisqu'il travaille à la direction des affaires internationales. Il indique que pour chaque déplacement, pour chaque interaction avec les établissements partenaires, la recherche de bourses et de financements pour les étudiants extracommunautaires qui viennent à Sciences Po est devenue une priorité. Il revient d'un déplacement en Inde et peut partager une bonne nouvelle ; la *Inlaks Foundation*, financera deux bourses pour des étudiants indiens et la *RD Sethna Foundation* fera de même.

Carlo Barone déclare que dans le contexte des difficultés financières de Sciences Po et des augmentations des dépenses liées à l'inflation, ses collègues de la faculté permanente et lui-même considèrent qu'il ne serait pas responsable de voter contre cette augmentation des droits de scolarité, d'autant plus que la direction a accepté de lisser cette augmentation en fonction des revenus des familles – comme cela avait été demandé – et que cette augmentation existe sur un barème de frais qui est déjà très progressif. Il souligne un autre élément important, l'investissement de Sciences Po sur la deuxième bourse qui renforce la bourse CROUS.

Mais, tout cela ne l'empêche pas de partager les préoccupations des étudiants, surtout pour les années à venir. La direction rappelle que le conseil a voté en faveur de ce mécanisme d'ajustement à l'inflation, il précise que ce vote était assorti de l'engagement de la direction que ce ne soit qu'un ajustement conjoncturel et non une augmentation structurelle des droits de scolarité. Sciences Po ne peut pas faire le choix de faire peser la plupart des coûts liés à l'augmentation de l'inflation sur une seule communauté ; il lui semble donc très important de réfléchir pour les années à venir aux autres leviers financiers.

Concernant le modèle économique, **Mathias Vicherat** précise que ce budget ne se contente pas de constater une contrainte – la crise énergétique, l'inflation – il est aussi porteur d'une ambition de justice sociale, de développement international, de recrutement et de renforcement de la communauté académique. Tout cela ne repose pas seulement sur les frais de scolarité, il y a bien d'autres voies, à la fois par la réduction ou la modération des dépenses, mais aussi l'augmentation des recettes.

Bien entendu, Sciences Po a l'ambition de développer les deux autres tiers. Lorsque Richard Descoings a pris la décision de développer Sciences Po en s'affranchissant de la dépendance de l'État, le budget était alors composé pour plus des deux-tiers de dotations publiques. Mais de là à ce que cela ne devienne qu'un tiers du budget alors que Sciences Po assure des missions de service public et qu'elle continue à se développer, cela pose vraiment la question de l'accompagnement de l'État.

En ce qui concerne les recettes additionnelles, les campagnes de levée de fonds ont montré que, dans ce domaine, Sciences Po est sur une dynamique très positive. Sciences Po va se doter de nouveaux outils, comme un fonds de partage, et va développer le mécénat de recherche -

comme cela a été fait pour le fonds Latour, avec une levée de fonds de plus de 2 M€ pour la communauté des enseignants-chercheurs. L'accent va aussi être mis sur les appels à projets, à l'image de celui remporté il y a quelques mois dans le cadre du 4^{ème} projet des investissements d'avenir (PIA4), avec à la clé la somme de 16 M€ répartie sur dix ans.

Les étudiants ne sont pas les seuls à payer l'inflation, la hausse de la masse salariale et le développement de Sciences Po. Mais, il est vrai qu'il faut développer les deux autres tiers pour faire en sorte qu'il y ait un équilibre. Mathias Vicherat s'efforcera de faire en sorte que, l'année prochaine, la situation soit différente. C'est pour cela, par exemple, qu'à la demande des étudiants, une commission des finances du conseil de l'Institut va être créée afin d'analyser les prévisions de recettes et de dépenses et de formuler dans des recommandations visant à renforcer la soutenabilité du modèle économique de Sciences Po. L'objectif est de permettre une compréhension réciproque, une vraie pédagogie et un travail approfondi.

Henri de Castries annonce qu'il votera en faveur de ces droits de scolarité, sans aucun plaisir, mais parce qu'il pense qu'il n'y a pas d'autre choix. Il se félicite de ce que le système de bourses à Sciences Po soit un des plus généreux parmi ceux des établissements d'enseignement supérieur, ce qui viendra d'une certaine manière – non parfaite – tempérer l'impact de cette augmentation.

Si l'on se projette un peu au-delà de la situation présente, Henri de Castries relève un risque et deux « éléphants dans la pièce ».

Le risque est que l'inflation ne s'arrête pas si vite que cela. Il est fort probable que ce conseil soit confronté à des discussions comparables, dans leur nature sinon dans leur ampleur, lors des deux exercices qui viennent.

Quant aux deux éléphants dans la pièce, le premier est la position de l'État à l'égard de Sciences Po. Il voudrait que figure au procès-verbal que le conseil d'administration de la FNSP, dans l'exercice de ses responsabilités, souhaite avoir une explication claire sur ce qu'est l'évolution souhaitable du moyen terme des rapports entre Sciences Po et l'État et que, dans l'hypothèse où l'État n'accompagnerait pas Sciences Po, quelles sont par ordre de préférence ou de déplaisir les actions menées à la demande de la puissance publique qui pourraient être abandonnées.

Le second éléphant dans la pièce, ce sont les accords salariaux de Sciences Po. Henri de Castries regrette qu'ils n'aient pas été renégociés à l'époque où il était encore temps de le faire, lorsque l'inflation était contenue, parce qu'en observant le projet de budget 2023, il est évident que c'est le principal moteur de l'accroissement incontrôlé des dépenses.

Ce qui le conduit à la conclusion suivante : même si aujourd'hui le conseil vote ce projet de budget, ne faut-il pas avoir un plan B qui listerait un certain nombre de réformes de structure et d'économies qu'il pourrait être nécessaire de faire si les choses venaient à déraiper ? Il considère que Sciences Po se situe à la limite dans beaucoup de domaines et que le respect des *covenants* financiers ne va plus de soi. Il pense qu'il faut se préparer, pendant qu'il en est encore temps, à savoir où Sciences Po ira chercher les économies supplémentaires le jour où elles s'avéreront absolument indispensables.

Laurence Bertrand Dorléac propose de passer aux votes des résolutions 2, 3 et 4.

Au préalable, **Mathias Vicherat** veut apporter une précision qui conduit à modifier un point de la 2^e résolution. Les élèves inscrits dans le *Bachelor of arts and sciences* (BASc) ont une

scolarité en quatre années, dont la dernière se déroule principalement dans un autre établissement, avec quelques heures à Sciences Po. Le taux de leurs droits de scolarité de quatrième année avait été fixé à 50 % des droits de scolarité de Sciences Po, ce qui s'avérait être assez élevé au regard du nombre d'heures offertes en contrepartie par l'établissement. Il rappelle que pour les « années de césure », sans aucune scolarité, le taux des droits est de 25 %, sans aucune contrepartie. A l'issue de négociations avec les élus étudiants – conclues ce matin – il a été décidé d'abaisser le taux des droits en quatrième année du BASc de 50 % à 30 %. Cela concerne 32 élèves cette année.

Inès Fontenelle confirme que les étudiants et leurs élus se sont mobilisés pour comprendre pourquoi ce taux était de 50 % et sont arrivés à la conclusion que c'était peut-être trop élevé. Elle remercie la direction d'avoir tenu compte de leurs demandes et d'avoir été disponible jusqu'à la dernière minute pour les écouter et les entendre. En outre, elle considère que cela assure la pérennité et l'attractivité de ce diplôme sur le long terme.

Sylvie Renault rappelle que Didier Tabuteau ne prendra pas part au vote des résolutions 2 et 3 en raison de ses qualités de co-directeur d'un programme d'enseignement.

Vote sur la résolution n° 2 : droits de scolarité 2023-2024 (I)

➤ Le conseil d'administration approuve à la majorité de ses membres présents ou représentés la résolution sur les droits de scolarité 2023-2024 partie I, avec deux voix contre, une abstention et une non-participation au vote.

Vote sur la résolution n° 3 : relative aux droits de scolarité 2023-2024 (II)

➤ Le conseil d'administration approuve à la majorité de ses membres présents ou représentés la résolution sur les droits de scolarité 2023-2024 partie II, avec deux voix contre, une abstention et une non-participation au vote.

Vote sur la résolution n° 4 : tarification des services de la FNSP aux usagers

➤ Le conseil d'administration approuve à la majorité de ses membres présents ou représentés la résolution sur la tarification des services de la FNSP aux usagers, avec deux voix contre.

VII. Adoption des droits de scolarité des *executive masters* pour l'année 2024

Laurence Bertrand Dorléac cède la parole à Philippe Guérinet, directeur de *l'Executive Education*.

Philippe Guérinet précise que la direction de *l'Executive Education* propose des augmentations qui se situent tout au plus à la hauteur de l'augmentation de l'indice Syntec. Avec une exception pour *l'Executive master* « Politiques et management du développement –

Potentiel Afrique » qui était à un tarif très bas – le plus bas de tous les *masters* – de 17 300 €. C'est un *Executive master* qui fonctionne bien – entre 25 et 28 personnes.

Il propose de procéder à une augmentation de 900 €, la raison étant qu'il y a un décalage entre le tarif pratiqué et les dépenses affectées à ce master, qui aboutit à un point mort de 23 personnes, qui serait très élevé pour un format de ce type-là. C'est pour essayer de baisser ce point mort qu'il propose cette augmentation.

Didier Tabuteau et **Charlotte Halpern**, qui dirigent des *Executive masters*, se déporteront de ce vote.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution n°5.

Vote sur la résolution n° 5 : droits de scolarité des *Executive masters* pour l'année 2024

- Le conseil d'administration approuve à la majorité de ses membres présents ou représentés la résolution sur les droits de scolarité des *executive masters* pour l'année 2024, avec deux voix contre et deux non-participations au vote.

VIII. Examen et adoption du budget prévisionnel de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2023

Laurence Bertrand Dorléac cède la parole à **Arnaud Jullian** et **Caroline Jasson-Gramusset**, directrice financière de Sciences Po.

Arnaud Jullian rappelle que ce budget s'inscrit dans un contexte de forte inflation qui impacte directement environ 30 % des dépenses de Sciences Po. C'est le cas des dépenses d'énergie, avec des taux d'augmentation qui peuvent aller jusqu'à +165 % sur certains postes. C'est également le cas des dépenses de loyers et des charges associées, avec des dépenses de locaux qui augmentent considérablement en raison notamment de l'indice des loyers des actifs tertiaires. Les dépenses de fonctionnement sont également en hausse, notamment parce que les prestataires demandent des révisions de tarifs, y compris dans le cadre de marchés qui ont déjà été passés ; et même s'ils sont tenus par ces marchés passés, ils laissent entendre que, sans révision de prix, les commandes pourraient ne pas être livrées, en tout cas à court ou moyen terme.

Une négociation est engagée sur les dépenses de fonctionnement afin de les contenir le plus possible.

En outre, la décision prise par l'État de revaloriser de 4 % les bourses CROUS entraîne une révision mécanique de 4 % des compléments de bourses CROUS. Enfin, il existe des effets complémentaires sur les investissements à venir au cours de l'année – non encore chiffrés et qui sont fluctuants – puisque les coûts, et notamment ceux des matières premières, évoluent de manière assez significative.

Tout cela aboutit au fait que la hausse des dépenses en lien avec l'inflation est estimée à au moins 4 M€ en 2023.

Dans ce contexte, le budget de Sciences Po présente un résultat prévisionnel qui s'établit à 0,9 M€. C'est plus qu'au budget 2022, dont le résultat prévisionnel s'établissait à 0,4 M€, et c'est à peu près en ligne avec le budget révisé 2022, pour lequel le résultat était évalué à 2,2 M€, mais dont 1,4 M€ étaient dus à une recette exceptionnelle liés aux frais de structure de l'IDEX. En réalité, le résultat anticipé au budget révisé 2022 était donc de 0,8 M€.

Si l'on s'attache à l'évolution entre ce budget révisé 2022 à 2,2 M€ et les 0,9 M€ du budget 2023, voici ce qui peut être noté :

- Après une année 2022 exceptionnelle, une levée de fonds stabilisée. Il s'agit là d'un objectif ambitieux puisque l'année 2022 était exceptionnelle en raison des versements très significatifs de fondations sur des fonds institutionnels.
- Une hausse du produit des droits de scolarité à 5,9 M€, dont 3,2 M€ au titre de l'inflation, du fait notamment des droits de scolarité qui viennent d'être adoptés à l'instant, le reste relevant de l'évolution des effectifs.
- Une progression du chiffre d'affaires de l'*Executive Education* de 1,3 M€, qui atteindrait donc 11,5 M€.
- La poursuite du soutien de l'État, avec les 0,5 M€ d'augmentation de la subvention pour charge de service public, qui est la dernière marche de ce qui avait été accordé par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR). Depuis 2020, Sciences Po a obtenu quatre versements successifs : 0,7 M€ en 2020 et 0,5 M€ pour les trois années suivantes. Cela aboutit à un relèvement de 2,2 M€ de la subvention pour charge de service public, ce qui ne permet pas de combler le déficit en termes de financement par étudiant, mais qui représente néanmoins un progrès. En outre, Sciences Po a reçu tardivement la notification du ministère relative à la compensation de la revalorisation de la valeur du point de la fonction publique. Après des échanges nourris, le MESR a accordé à Sciences Po une revalorisation d'1,6 M€ de sa subvention pour charge de service public - elle ne figure pas dans les documents qui ont été adressés aux membres du conseil d'administration. Arnaud Jullian précise que l'engagement de Sciences Po était de répercuter intégralement aux salariés ce financement supplémentaire qui est accordé de manière pérenne au titre du point fonction publique. Cela a fait l'objet de plusieurs réunions de négociation avec les organisations syndicales. Un accord a été trouvé, qui est en cours de signature.
- Les « produits divers » qui sont en baisse mais, là aussi, c'est en raison d'une année exceptionnelle en 2022, qui prenait en compte à la fois les 1,4 M€ de versement au titre des frais de structure de l'IDEX, mais aussi 1,1 M€ de remboursement de trop-versé à l'URSSAF dans le cadre des « allègements Fillon ». En 2022, il y avait également deux reprises de provisions sur les remises en état des locaux quittés, non reconduites en 2023.

Mathias Vicherat tient à souligner que Sciences Po a ardemment négocié avec le ministère pour obtenir ce 1,6 M€ de compensation de sa subvention pour charge de service public.

Du côté des dépenses, **Arnaud Jullian** précise qu'elles sont au service des objectifs stratégiques de Sciences Po. Ainsi, un effort très conséquent est fait en matière de recrutement de personnel

académique - puisqu'il y a dans ce domaine huit créations nettes, dont quatre avec les financements McCourt et avec le financement du PIA4 pour le programme TIERED obtenu il y a quelques mois. Huit doctorants sont recrutés dans le cadre du doublement progressif de leur nombre. L'exonération des droits au profit des doctorants a été adoptée tout à l'heure, et le recrutement de 10 post-doctorants dans le cadre du fonds Latour a été lancé. Il est également prévu une forte augmentation de l'aide sociale, de plus de 15 %. Enfin, la poursuite de la rénovation des campus est prévue, essentiellement à Paris mais aussi en région – cette année à Nancy.

Concernant les dépenses, voici ce qui est notable :

- Les dépenses de personnel augmentent de 4,7 M€, qui se décomposent entre 3,2 M€ pour les personnels administratifs et 1,4 M€ pour les personnels académiques. Soit une augmentation de 3,7 « équivalents temps plein » (ETP) administratifs et 9,7 ETP académiques. Pour cette augmentation de 4,7 M€, l'impact mécanique des accords collectifs est d'environ 1,9 M€.
- Les coûts d'enseignement s'accroissent avec la hausse des effectifs étudiants.
- Les bourses augmentent d'1,3 M€ (+15 %).
- Les frais de locaux et d'énergie sont stables, avec de moindres dépenses pour les locaux dues à des libérations en cours d'année 2022 (déménagement à Saint-Thomas). Cette réduction est masquée et compensée par la hausse des dépenses d'énergie.
- Les dépenses de fonctionnement sont en baisse grâce aux efforts de maîtrise des coûts.
- Les dépenses d'amortissement sont en hausse en raison de la rénovation du 30, rue Saint-Guillaume.
- Les charges diverses sont en baisse du fait de la non-reconduction de certaines charges diverses en 2022 (comme pour les recettes).

Les deux évolutions importantes concernent les dépenses de personnel et les droits de scolarité, mais il convient de noter que les droits n'évoluent pas qu'en raison de l'inflation. Les dépenses de personnel sont liées à l'évolution de la masse salariale au titre des rémunérations. Par ailleurs, les efforts de levée de fonds sont masqués par d'autres effets.

Concernant les efforts réalisés sur les dépenses, on peut relever les points suivants :

- Des réductions de dépenses de loyers, avec la libération de locaux au titre du déménagement à Saint Thomas – plus de 6 M€ d'économies annuelles à ce titre.
- Des économies sur les frais d'entretien et de gardiennage, là encore en lien avec la libération de certains locaux, mais aussi en raison de la fin des travaux d'aménagement du projet de Campus 2022 et des différents déménagements de services qu'il comportait.
- La croissance modérée des frais de missions et de réceptions dans un contexte qui reste marqué par une forme de reprise d'activité après la Covid.
- Une hausse relativement modérée des effectifs administratifs, +3,7 ETP, ce qui représente 0,2 M€. C'est relativement peu au regard des 1,8 M€ d'augmentation mécanique des salaires.

Arnaud Jullian cède la parole à Caroline Jasson-Gramusset qui va revenir sur l'évolution pluriannuelle, de 2019 à 2023.

Caroline Jasson-Gramusset rappelle que le résultat de l'année 2019 était de 4 M€ et que celui du budget 2023 est de 0,9 M€.

Pour ce qui concerne les ressources, elle souligne les points suivants :

- Une croissance de la dotation globale de fonctionnement (DGF) de 2,6 M€, qui comprend le relèvement pérenne de 2,2 M€ avec le dernier effet de 0,5 M€ qui est sur le budget 2023.
- Les partenariats, en développement, avec 2,8 M€. Cela comprend : l'apprentissage qui est en croissance de 1,1 M€ – il y a environ 400 étudiants en apprentissage estimés dans le budget 2023 contre environ 230 en 2019 - et la levée de fonds, en hausse de 2,3 M€, avec tous les efforts concentrés sur cette activité pour essayer de développer les ressources propres.
- Une baisse du chiffre d'affaires de l'*Executive education* de 0,7 M€, notamment en raison de la situation économique. L'*Executive education* n'a pas encore retrouvé un niveau de chiffre d'affaires comparable à celui de 2019.
- Les droits de formation initiale en hausse de 14,4 M€, avec notamment l'effet inflation qui s'élève à 5,2 M€.
- Les produits divers, financiers et exceptionnels, sont en baisse de 3,5 M€, notamment parce qu'en 2019 et jusqu'à la mise en service de Saint Thomas en 2021, les charges financières étaient neutralisées par des transferts de charges qui apparaissaient en produits. Depuis la mise en service de Saint-Thomas, en 2021, cet effet-là n'existe plus.

Du côté des dépenses :

- Les dépenses de personnel augmentent de 11,9 M€ ; 7 M€ pour les administratifs et 4,5 M€ pour les académiques.
- Les dépenses d'enseignements des ATER et doctorants contractuels sont en hausse de 2,7 M€ avec l'effet de la revalorisation et l'augmentation des doctorants, et la hausse de l'enseignement en lien avec les effectifs.
- Les locaux génèrent une économie par rapport à 2019, soit un effet positif d'1 M€ sur le résultat. Les économies générées par l'abandon des locations lors du déménagement à Saint-Thomas, soit 6,6 M€, sont en partie neutralisées par l'inflation constatée dans le budget 2023 à la fois pour l'énergie et les locaux, et les coûts de fonctionnement de Saint Thomas, qui représentent environ 3 M€.
- Les dépenses de fonctionnement sont en légère hausse de 0,3 M€, avec la volonté de maîtriser ce poste.
- Les amortissements sont en hausse de 4,7 M€. Il s'agit ici de « l'effet de Saint Thomas », son amortissement et sa mise en service en 2021.
- Les charges diverses et financières varient de 0,7 M€.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Arnaud Jullian et Caroline Jasson-Gramusset et ouvre la discussion.

Véronique Morali remercie elle aussi le secrétaire général et la directrice financière pour leurs présentations synthétiques. Elle relève, sans surprise, que c'est un budget contraint. Le budget présente un tout petit équilibre qui, avec les aléas des dépenses, des augmentations diverses et variées, peut passer en négatif.

Dans cette perspective de budget contraint, elle rappelle que des groupes de travail avaient été lancés. Elle voudrait avoir un retour à ce propos. Y a-t-il eu des recommandations sur lesquelles il serait possible de s'appuyer ?

Au-delà des aspects de mesures conjoncturelles – que l'on déplore, mais qui seront peut-être indispensables – comme celles concernant les frais de scolarité, il y a aussi structurellement une approche sur les dépenses qui doit prêter à réflexion. Sinon, comment trouver les marges de manœuvre pour maintenir un budget à l'équilibre dans les années qui viennent, avec ces trajectoires ? C'est pour cela qu'il lui semble important d'avoir en tête les marges de manœuvre possibles – ou pas – et d'être éclairée sur ces points.

Laurence Bertrand Dorléac précise que les premières conclusions des groupes de travail seront présentées lors du dernier point de l'ordre du jour de cette séance.

Philippe Martin fait deux remarques sur le budget.

Concernant l'accord salarial, il lui semble évident qu'il n'est pas bon. Il n'est pas bon en situation d'inflation basse parce qu'il remet en cause à long terme la soutenabilité financière de Sciences Po ; il n'est pas bon non plus en situation d'inflation élevée, dans ce cas-là pour les salariés. Plus généralement il rigidifie complètement la négociation salariale en la vidant de contenu.

Il considère que l'on est au bon moment pour renégocier cet accord. Aujourd'hui, l'inflation élevée implique une perte de pouvoir d'achat pour les salariés. Une renégociation de cet accord devrait avoir pour objectif à la fois de redonner aujourd'hui du pouvoir d'achat aux salariés et d'éliminer le caractère automatique et rigide des augmentations annuelles. Il faut redonner un véritable espace de négociation salariale à Sciences Po, en fonction de la situation financière, mais aussi de la situation macro-économique, en particulier de l'inflation.

Son deuxième point concerne certaines sources de revenus, en particulier les *European research Council Grants* (ERC). Dans le budget, 2,5 M€ proviennent des ERC – ce qui n'est pas négligeable. C'est important pour l'excellence scientifique. Il insiste donc sur un point : dans le cadre du développement de la faculté permanente, il faut recruter d'excellentes académiques, c'est-à-dire des académiques qui ont vocation à rapporter des ERC, dont il rappelle qu'elles sont attribuées sur des critères d'excellence scientifique particulièrement exigeants.

Inès Fontenelle souhaite attirer l'attention des membres du conseil sur les points suivants.

Elle rappelle que les étudiants regrettent et s'opposent à ce budget. À leurs yeux, ce n'est pas à eux de faire les frais de la crise, ni de la mauvaise gestion budgétaire de l'établissement ces dernières années. On leur explique que cette hausse viendrait renforcer la politique sociale de l'école, or la part des frais d'inscription consacrée à l'ensemble des mécanismes de redistribution a sensiblement diminué, passant de 42,7 % en 2004 à 18,9 % en 2010 – comme l'a noté la Cour des comptes. En 2023, ce chiffre baisserait encore jusqu'à 16 %.

La dotation de l'État ne représente plus qu'un tiers du budget de Sciences Po aujourd'hui contre deux tiers en 2000. En 2004, les frais d'inscription représentaient 4 % des ressources de Sciences Po, 21,7 % en 2010 et, aujourd'hui, si la hausse est approuvée, ce sera 34 % voire 38 % si on inclut dans ce calcul le produit des examens d'admission et des cycles spécifiques hors formation continue. Augmenter les frais d'inscription alimente donc une logique de désengagement de l'État que les représentants étudiants dénoncent. C'est, d'ailleurs, pour cette

raison qu'ils proposeront le vote d'une motion lors de la prochaine séance du conseil de l'Institut appelant l'État à soutenir le développement des effectifs de Sciences Po.

Une fois de plus, la représentation élue étudiante refuse que les frais d'inscription deviennent la variable d'ajustement du budget de Sciences Po et ce d'autant plus que les prévisions de la trajectoire plurielle sont extrêmement inquiétantes. L'année dernière, la hausse des effectifs a été la variable d'ajustement du budget ; cette année, c'est la hausse des frais de scolarité. Elle constate également que, sur le long terme, la ressource qui augmente le plus, et de loin, sont les frais de scolarité. La représentation élue étudiante appelle donc à mettre fin à cette dynamique qui risque de faire basculer Sciences Po dans un autre modèle.

Inès Fontenelle regrette également qu'aucune solution alternative n'ait pu être proposée aux 7,5 %. Elle espère qu'à l'avenir les dialogues et les réflexions sur ces sujets pourront avoir lieu plus tôt. À ce propos, elle remercie la direction d'avoir accepté de discuter en conseil de l'Institut de la création d'un comité du budget de Sciences Po qui permettrait d'impliquer dans ces réflexions la représentation élue étudiante.

Si le budget est voté, elle espère que la formule adoptée cette année vis-à-vis de l'inflation sera également appliquée dans les années à venir pour faire baisser les frais d'inscription si l'inflation était moins forte que prévue, comme cela a été promis. La représentation élue étudiante refuse que cette hausse devienne structurelle et permette ainsi de faire face à l'augmentation de certains coûts indépendamment de l'inflation.

Elle conclut son intervention en demandant, au nom des étudiants de Sciences Po que l'UNEF représente mais également au nom des autres organisations syndicales dont elle se fait aussi la porte-parole – en rappelant qu'une pétition lancée sur les réseaux sociaux a recueilli plus de 1000 signatures, ce qui n'était pas arrivé depuis quelques années –, le retrait de ce projet de budget.

Alexandre Mariani souhaite revenir sur la question de la masse salariale et des accords salariaux de Sciences Po. Il lui apparaît très clair que le contexte ne se prête absolument pas à leur renégociation.

À propos de la négociation avec l'État concernant la revalorisation de la valeur du point de la fonction publique d'1,6 M€. C'est en dessous de ce que lui et ses collègues attendaient, pourtant, les trois organisations syndicales de Sciences Po ont accepté de signer un communiqué conjoint avec la direction précisant que cette augmentation serait finalement de 1,6 au lieu de 3,5. Il appelle à saluer le sens des responsabilités des délégués syndicaux.

Il donne un deuxième exemple. Quand on parle de masse salariale, il faut se demander ce que cela recouvre. Il faut penser aux organigrammes de Sciences Po : est-ce que l'on recrute aux bons endroits, n'y a-t-il pas des possibilités de redéployer des personnes ? Il le dit et l'assume, il y a des services où il y a trop de monde et d'autres où il n'y en a pas assez. En ce moment, en lien avec la direction des ressources humaines, son quotidien est d'accompagner des personnes qui acceptent des formations, qui acceptent de changer de poste. Ce qui est libéré à certains endroits permet d'en « staffer » d'autres. Il y a aussi les ruptures conventionnelles. En tant qu' élu, son rôle n'est pas de faire la promotion des ruptures conventionnelles mais, pendant des années, la DRH les refusait. Enfin, aujourd'hui, il y a une vraie politique de gestion des ressources humaines qui est mise en place à Sciences Po.

Alban Hautier, comme représentant de l'État, même s'il n'est pas le représentant du MESR, note que le budget est tout juste à l'équilibre. Il est assez proche de ce qu'on donnait les

hypothèses dans la trajectoire pluriannuelle qui avait été communiquée précédemment. Par ailleurs, il considère qu'il serait intéressant d'en avoir une actualisation sur la base de ce budget-là.

Dans le budget 2023, les hypothèses sur la formation continue sont assez dynamiques, ce qui demandera sans doute un effort conséquent pour qu'elles se réalisent dans le courant 2023.

Il ajoute un mot à propos du soutien de l'État. Il invite les membres du conseil à avoir une vision globale et à regarder plus largement que la seule subvention pour charge de service public. Le soutien de l'État passe aussi par d'autres canaux. Il y a un écosystème de la recherche sur lequel un effort de réinvestissement significatif de l'État est accompli. Il fait ici référence aux appels à projets de l'agence nationale de la recherche (ANR) ; les taux de succès augmentent. Le préciput, donc la part qui va au-delà des porteurs de projets, et notamment aux établissements, est passée de 20 % en 2020 à 30 % en 2023. Enfin, concernant l'apprentissage, quand on connaît son modèle économique, on ne peut que considérer qu'il y a un soutien assez significatif de la puissance publique et que Sciences Po, relativement à une université classique, en est un peu plus bénéficiaire.

Enfin, concernant le parallèle avec les universités, certes la dotation de l'État par étudiant est plus faible à Sciences Po, mais ce n'est pas non plus tout à fait le même modèle économique – en licence les droits de scolarité sont de 170 €, alors que les droits moyens à Sciences Po sont à 5 500 €, on est donc sur un facteur 1 à 30. Ce n'est pas non plus la même dynamique de dépenses ; il a été mentionné l'augmentation des effectifs de la faculté permanente, 40 ou 80 sur un effectif de 250 c'est une hausse de 15 à 30 %, ce n'est pas celle que le MESR promet à ses enseignants-chercheurs dans les universités.

La question posée par certains intervenants portait sur le modèle économique de Sciences Po. Il ne faudrait donc pas que le champ de la réflexion se limite au seul soutien de l'État. Il considère qu'il y a d'autres paramètres à prendre en compte.

Charlotte Halpern regrette que l'on n'ait pas pris le temps de parler des résultats des groupes de travail – auxquels elle a participé - en amont. Différents types de sujets ont été abordés par ces groupes, qui permettaient justement d'évoquer un certain nombre de questions et de voir comment on pourrait les lier entre elles. Ces groupes de travail, et notamment les propositions qu'ils font, posent la question du modèle économique de Sciences Po mais également la question du modèle pédagogique, de la qualité et de la manière dont il est conçu dans les années qui viennent. Il lui semble que l'excellence académique se mesure autant à la capacité à aller chercher des fonds – ERC mais pas uniquement, puisqu'il y a aussi le programme Horizon, l'ANR et d'autres – qu'aux enseignements, à l'articulation en formation et recherche et puis, plus généralement, de contribuer à l'internationalisation et à faire face aux différents défis que Sergeï Guriev a rappelés, qui sont en lien avec une interdisciplinarité accrue.

Elle considère qu'il est important de resituer cet échange sur le pluriannuel, la trajectoire que cela propose, en lien avec les échanges qui ont eu lieu par ailleurs dans le cadre de ces groupes de travail. Parce qu'en se focalisant trop sur les questions budgétaires, on oublie de réintégrer des arbitrages qui sont absolument essentiels sur la question du modèle pédagogique de Sciences Po et la manière dont on souhaite le pérenniser et le faire évoluer dans les années qui viennent.

(Départ d'Henry Laurens)

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que de nombreux documents rendant compte des conclusions de ces groupes de travail ont été adressés aux membres du conseil.

Carlo Barone aimerait entendre la direction sur les budgets 2022-2023 par rapport à la trajectoire pluriannuelle annoncée, afin de savoir si les perspectives concernant cette trajectoire ont changé et, si oui, dans quelle direction. Le résultat 2022 et le prévisionnel 2023 sont globalement alignés avec ce qui était prévu dans la trajectoire pluriannuelle mais la structure de ces deux budgets n'est pas alignée. En 2022, la principale variable d'ajustement a été l'augmentation des effectifs étudiants. En 2023, ce sont les droits de scolarité. La question est donc : où va-t-on chercher les ressources dans les années à venir ?

Une troisième variable d'ajustement concerne la faculté permanente. L'objectif initial était un plan de recrutements de 80 positions académiques ; à la suite de la révision de la trajectoire pluriannuelle on est descendu à 40 positions. La faculté permanente estime avoir fait preuve d'une grande responsabilité par rapport à cela. Elle a contribué à la discussion des groupes de travail et pense qu'il y a des marges pour trouver des ressources grâce à un certain nombre de propositions faites par ces groupes. Il voudrait entendre la direction sur les autres leviers d'ajustement qui étaient évoqués dans la trajectoire pluriannuelle. Les accords salariaux ont été évoqués, mais il y a aussi l'augmentation de la subvention d'État.

Horatia Muir Watt souligne, comme Charlotte Halpern, que le modèle économique doit être pensé en même temps que le modèle pédagogique. Par ailleurs, elle considère que les différentes communautés de Sciences Po doivent coopérer pour trouver les meilleures solutions. Comme l'a souligné Carlo Barone, la faculté permanente a également assumé un certain nombre de concessions par rapport au projet initial de la nouvelle direction. Chaque communauté doit prendre sa part.

Ramon Fernandez précise que le comité d'audit a examiné attentivement le budget qui est probablement ce qui peut se faire de mieux dans le cadre actuel. Il le votera donc tel qu'il est, car il ne voit pas, à court terme, par quel miracle il serait possible de trouver quelque chose de plus satisfaisant.

Par ailleurs, il trouve admirable l'idée des trois tiers et les appels à l'État, mais l'État est ruiné. Il estime qu'il est fort probable que lorsqu'il devra réduire ses financements, l'État commencera par les établissements qui ont d'autres sources de revenus. Aimant Sciences Po et voulant son bien, il considère qu'il faut absolument sécuriser cet établissement par son excellence, celle de ses cursus pédagogiques, de sa recherche et de ses services, de manière à ne pas être dépendant de l'État. Le pire serait d'avoir une forme de dépendance, fût-elle limitée à un tiers à l'État, parce qu'à un moment ou à un autre cela se passera mal.

Enfin, dans un contexte où, avec l'inflation, la pandémie, le mode de travail hybride, les enjeux énergétiques, toutes les cartes sont rebattues, le moment lui semble venu de se reposer des questions sur l'occupation des espaces et l'organisation du travail.

Alexandre Bompard voudrait savoir quelle sont, selon la direction de Sciences Po, les marges de manœuvre pour l'année 2023, si elle est plus difficile qu'on ne le pense, si les problèmes énergétiques s'aggravent, si l'inflation est aussi élevée qu'on le pense et qu'il y a des mauvaises nouvelles, etc. Quelle est la marge des dépenses qui pourraient être interrompues en cas de nécessité à la fin du premier trimestre, ou qui ne sont pas obligatoirement engageables ?

Mathias Vicherat répond d'abord aux remarques concernant la faculté permanente. La London School of Economics (LSE) a environ 1 000 membres de sa faculté permanente pour une population étudiante à peu près comparable à celle de Sciences Po (15 000). Augmenter la faculté permanente, ce n'est pas qu'un coût, c'est avant tout un investissement qui permettra d'approfondir et d'enrichir la stratégie consistant à faire réellement de Sciences Po une université de recherche et d'enseignement de rang mondial.

Dans ce cadre-là, il avait pris l'engagement de créer 80 nouvelles positions pour la faculté permanente. Avec les départs en retraite, cela pourrait être plutôt de l'ordre de 105 à 110 enseignants et chercheurs supplémentaires. Il n'a pas proposé de réduire à 40 ces 80 positions, mais que Sciences Po s'engage à en financer 40, sur ses fonds propres, et que les 40 autres devront être financés par d'autres ressources.

C'est le cas avec les dotations obtenues via le fonds McCourt, le PIA4, etc. Il considère donc que l'engagement à 80 est tenable, avec ces financements externes.

Arnaud Jullian répond aux questions sur les marges de manœuvre. Il s'agit selon lui d'une préoccupation constante de la direction de Sciences Po. Il y a des marges en recettes, notamment sur les financements nationaux avec les financements de CIVICA 2. Il y en a également en dépenses, notamment sur une partie des dépenses de locaux et de fonctionnement, pour lesquelles il est possible de continuer à faire des efforts. En outre, la direction financière travaille avec les prêteurs de Sciences Po sur les conditions des contrats de prêt. C'est un travail qui n'est pas encore abouti, mais dernièrement, après des échanges nourris avec eux, Sciences Po a adressé une demande pour revoir les *covenants*, notamment les ratios de *Debt Service Coverage Ratio* (DSCR) dans les couvertures du service de la dette par les *cash-flows*, afin d'y substituer des montants de trésorerie disponible à tout moment. Ce serait probablement plus confortable pour Sciences Po et cela permettrait éventuellement d'absorber certains chocs s'ils devaient advenir un jour ; ce que nul ne souhaite.

Concernant les dépenses de personnel, Arnaud Jullian précise que tout accord collectif survit 18 mois après l'annonce d'un processus de transformation, y compris après une dénonciation de l'accord collectif. Donc, quoi qu'il arrive, une modification des accords collectifs, quelle qu'elle soit, n'aurait pas d'effet sur le budget 2023.

Enfin, concernant les évolutions par rapport au pluriannuel, il précise qu'elles sont relativement proches, avec une structure un peu différente. Il n'a pas voulu infliger au membre du conseil le détail de ce travail de comparaison, mais évidemment, il a été mené avec la plus grande attention. Cela donnerait, en ressources, des droits de scolarité un peu plus élevés, puisqu'il n'y avait pas alors la prévision d'inflation et donc de cette revalorisation. Les effectifs étudiants seraient un peu plus faibles que ce qu'ils devraient être. Les dépenses de locaux et d'énergie seraient bien entendu supérieures, notamment en raison de l'inflation. Les dépenses de bourses sont supérieures, notamment avec la revalorisation de 15 %. La marge pour la formation continue est inférieure, dans un contexte difficile pour son développement. Bref, l'intégralité des évolutions a été identifiée, leur structure est différente en recettes et en dépenses, mais la direction s'emploie à suivre précisément tous ces points.

Lors d'une prochaine séance du conseil d'administration, une actualisation de la trajectoire pluriannuelle sera présentée aux membres de cette instance.

Dina Waked note que si l'on recrute des membres de la faculté permanente sur des financements extérieurs, la question de la pérennité de ces postes se posera.

Mathias Vicherat cite en exemple, à ce propos, la dotation McCourt. Il a été négocié avec Frank McCourt qu'une partie de la dotation annuelle, qui est de l'ordre de 2,5 M\$, puisse être affectée à des créations de postes. Ce qui a été une première. Dans ce cadre-là, la dotation porte sur dix ans. Sciences Po fait le pari de pouvoir trouver des sources de financement additionnelles au terme de cette période. Au demeurant, il le faudra puisque ces postes sont des contrats à durée indéterminée (CDI). La loi ne permet pas à une fondation de droit privé d'établir des contrats à durée déterminée (CDD) d'une telle durée. La logique est bien de faire le pari que des financements, même sur une durée qui ne concerne pas toute la carrière d'un professeur ou d'un chercheur, seront renouvelés par d'autres sources de financements externes. En tout cas, l'amorce, la *seed money*, comme disent les universitaires anglo-saxons, est très importante.

Concernant la masse salariale, il répond en trois points.

Premièrement, en matière de ressources humaines, les redéploiements vont être opérés de manière beaucoup plus forte que cela n'a été fait jusqu'à présent. La nouvelle direction des ressources humaines (DRH) s'est engagée dans la définition et la mise en œuvre d'une vraie politique RH, avec des perspectives professionnelles améliorées, des revues des talents, toute une série de dispositifs qui dynamiseront et permettront de développer les redéploiements.

Deuxièmement, concernant les ruptures conventionnelles, il approuve ce qu'Alexandre Mariani a dit précédemment. Quand une situation est bloquée, il est sain de faire en sorte que le salarié et l'institution puissent trouver une issue à travers une rupture conventionnelle. Par ailleurs, à Sciences Po, si un salarié de la FNSP le souhaite, il peut travailler jusqu'à 70 ans, parfois il le fait uniquement pour des raisons financières. S'il est possible de négocier, y compris financièrement, un départ anticipé, cela peut arranger tout le monde. La ou le salarié en fin de carrière pourra partir plus tôt ; le recrutement de la personne qui le ou la remplacera se fera à un niveau de salaire moins élevé, etc.

Troisièmement, Mathias Vicherat assume que, dans un contexte inflationniste, il ne soit pas d'actualité de remettre en cause les accords salariaux. En outre, il y a deux paramètres, le 1,5 % de revalorisation automatique et le 1,5 % attribué au mérite. Or, à l'expérience, pour cette part au mérite, il y a de fait une sorte d'automatisme. Là aussi, il faut engager une réflexion sur l'assiette, le nombre de bénéficiaires, les critères, etc. La justice, c'est aussi de faire en sorte que l'effort soit récompensé.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution n°6.

Vote sur la résolution n° 6 : budget prévisionnel 2023

- Le conseil d'administration approuve à la majorité de ses membres présents ou représentés, avec deux votes contre et deux abstentions, le budget prévisionnel 2023 de la Fondation nationale des sciences politiques, en ce compris : la partie du budget affectée à l'Institut d'études politique de Paris ; la partie du budget affectée à l'OFCE.

IX. Définition de la rémunération de la Présidente de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2023

(Ce point est traité en l'absence de Laurence Bertrand Dorléac ; Laurence Parisot, 1^{ère} vice-présidente du conseil d'administration, assurant la présidence de la séance)

Laurence Parisot rappelle que la rémunération de la présidence de la FNSP a été fixée, depuis plus d'une dizaine d'années à 3 000 €.

Le comité des rémunérations, dont elle est membre, a souligné que le travail de la présidente était tout à fait exceptionnel. Sa gestion intelligente, en grande finesse de la sortie de la crise que Sciences Po a connue il y a quelques mois a été remarquable. Le comité ne propose pas cette année d'augmentation de cette rémunération (ce que la présidente ne sollicite pas, d'ailleurs). Néanmoins les membres de ce comité estiment qu'il serait bon qu'une étude de la rémunération de présidents d'instances comparables à la FNSP soit faite.

Une fois cela dit, le comité propose la reconduction de la rémunération actuelle de Laurence Bertrand Dorléac.

Inès Fontenelle explique le vote des deux élus étudiants. Ils vont voter, comme chaque année, contre cette rémunération car les présidents de fondations sont en principe bénévoles. Ce n'est bien entendu pas une remise en cause du travail et de l'investissement de la présidente de la FNSP.

Régine Serra salue le remarquable travail de la présidente de la FNSP. Elle sait combien elle est engagée pour l'institution et considère que sa rémunération n'est pas à la hauteur de cet investissement. Néanmoins, elle comprend le point soulevé par Inès Fontenelle, à savoir que l'on peut, effectivement être président d'un conseil d'administration bénévolement. Mais elle ne remet pas en question le principe d'une rémunération.

Vote sur la résolution n° 7 : relative à la rémunération de la Présidente de la Fondation nationale des sciences politiques

- Le conseil d'administration fixe à la majorité de ses membres présents ou représentés la rémunération de Mme Laurence Bertrand Dorléac, Présidente de la FNSP, au titre de l'année 2023 à 3 000 € bruts par mois, avec deux votes contre.

(Laurence Bertrand Dorléac reprend la présidence de la séance)

X. Définition de la rémunération de l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du directeur de l'Institut d'études politiques de Paris pour l'année 2023

(Ce point est traité en l'absence de Mathias Vicherat)

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que, lors de sa prise de fonction, Mathias Vicherat a émis le souhait de percevoir une rémunération identique à celle du précédent directeur administrateur, Frédéric Mion, dont le montant n'a pas évolué depuis 2012.

Le comité des rémunérations, qui s'est réuni le 7 décembre, a néanmoins examiné cette rémunération et l'éventualité de mettre en place ce que l'on appelle une part variable.

Pour quelle raison ? D'abord parce qu'il est apparu au comité que l'adoption d'une part variable serait cohérente avec la pratique de l'État concernant les autres établissements publics d'enseignement supérieur et recherche – par exemple, l'université Paris-Saclay ou le Commissariat à l'énergie atomique (CEA). Le comité des rémunérations se réunira de façon exceptionnelle avant la prochaine séance du conseil d'administration, qui est prévue le 15 mars, et pourra, le cas échéant, proposer le pourcentage d'une part variable qui pourrait être retenu. À titre d'exemple, cette part variable pourrait être fixée en fonction d'un certain nombre d'objectifs ou de critères comme : les classements internationaux, l'égalité des chances, l'ambition environnementale, la dynamique des recettes et des dépenses. Un tel dispositif permettrait d'évaluer le travail du directeur-administrateur, avec des critères précis, et de pouvoir juger de ses avancées.

Cependant, aujourd'hui, il est proposé aux membres du conseil de laisser inchangée la rémunération actuellement versée en adoptant la même délibération que l'année précédente. Cette rémunération serait donc de 130 000 € bruts par an pour la fonction de directeur de l'IEP de Paris, et de 70 000 € bruts par an comme administrateur de la Fondation. Elle précise que la rémunération qui est versée directement par le MESR, de 18 640 € bruts, est comprise dans le salaire de 130 000 € bruts par an.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Véronique Morali précise que cette part variable – qui a été discutée par le comité des rémunérations et dont l'application est reportée – a pour but d'aider le conseil à mesurer la performance de l'administrateur et directeur. Dès lors, les critères sur lesquels il faudra travailler doivent être suffisamment circonscrits pour qu'il n'y ait pas de débat sur des critères d'attribution qui seraient faussement performants, quasi-automatiques ou subjectifs. La liste de critères cités par la présidente de la FNSP sont de bons exemples qui permettraient vraiment de juger de la performance. Elle ajoute que c'est vraiment Mathias Vicherat qui a tenu à ce que l'on ne change rien pour l'instant et qui a souhaité que cette question soit reportée.

Régine Serra souligne que certains ont encore en mémoire l'époque des parts variables et leur mauvais usage par la direction de Sciences Po, avant 2012. Elle rappelle que la CFDT avait alors demandé que les membres du comité exécutif (Comex) réintègrent la grille de classification des salariés et des personnels de Sciences Po et qu'aucune part variable ne leur soit appliquée. Si cette réintégration ne s'applique pas au directeur de Sciences Po, le message contre les parts variables avait été très fort. Dans ce contexte-là, Frédéric Mion s'était engagé à ne percevoir aucune rémunération en part variable.

Laurence Bertrand Dorléac précise que la détermination et l'attribution de parts variables avant 2012 n'étaient pas présentées et débattues au conseil d'administration. C'est bien cela qui avait posé problème. La piste actuelle est tout autre. Le comité des rémunérations veut qu'il y ait des discussions argumentées sur la base de critères clairs et partagés.

Sandra Lagumina rappelle que ce sujet avait déjà été abordé l'année précédente et que l'on était arrivé à la même conclusion : il fallait travailler sur le principe d'une part variable qui

permettait à ce conseil d'administration de jouer pleinement son rôle d'évaluation du travail du directeur et administrateur. Ce qu'il reste à définir, ce sont les critères, du point de vue de la stratégie et des résultats souhaités.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution n° 8.

Vote sur la résolution n° 8 : relative à la rémunération de l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du directeur de l'IEP de Paris

➤ Le conseil d'administration fixe à la majorité de ses membres présents ou représentés – avec deux abstentions – la rémunération de M. Mathias Vicherat au titre de l'année 2023 comme suit.

- Directeur de l'IEP de Paris : 130.000 € bruts par an.
- Administrateur de la FNSP : 70.000 € bruts par an.
- La rémunération totale annuelle prévue pour le directeur de l'IEP de Paris inclut une prime versée directement par le MESR de 18 640 € bruts.

(Mathias Vicherat reprend place)

XI. Désignation d'un membre du comité d'audit et des rémunérations dans sa forme compétente en matière de finances et d'audit

Laurence Bertrand Dorléac indique que pour des raisons d'emploi du temps, Laurence Parisot souhaite être déchargée de sa mission de membre du comité d'audit et des rémunérations dans sa forme compétente en matière de finances et d'audit. Elle la remercie d'avoir siégé dans ce comité. Comme le stipule le règlement intérieur de la FNSP, le comité d'audit est composé de sept membres dont quatre « représentants des fondateurs ».

Véronique Morali présente sa candidature. Elle rappelle qu'elle a un parcours administratif et financier, puisqu'elle sort de l'Inspection des finances. Elle a ensuite été pendant vingt-cinq ans directrice générale d'une société financière qui prend des participations majoritaires et a eu, en parallèle, un parcours d'entrepreneuse. Elle siège dans d'autres conseils d'administration et est membre de plusieurs comités d'audit, comme celui de la société Lagardère SA (qu'elle préside) ou de la banque Rothschild, à Paris et à Genève.

Laurence Bertrand Dorléac demande s'il y a d'autres candidatures ? *(Il n'y en a pas).*

Elle fait procéder à un vote à bulletin secret.

Vote à bulletin secret sur la résolution n° 9 : désignation d'un membre du comité d'audit et des rémunérations dans sa forme compétente en matière de finances et d'audit.

➤ Mme Véronique Morali est élue à la majorité des membres présents ou représentés – avec deux abstentions – membre du comité d'audit et des rémunérations dans sa forme compétente en matière de finances et d'audit.

(Départ d'Alexandre Bompard)

Véronique Morali remercie les membres du conseil d'administration.

XII. Adoption des modifications du règlement intérieur de la Fondation nationale des sciences politiques concernant la prévention des conflits d'intérêts

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Arnaud Jullian et Thayane Barbosa, juriste à la direction des affaires juridiques, des achats et des marchés, qui vont présenter le projet de modification du règlement intérieur de la Fondation nationale des sciences politiques concernant la prévention des conflits d'intérêts.

Arnaud Jullian rappelle que ce projet de modifications est lié à la montée en puissance des sujets de *compliance* et d'éthique. Le groupe de travail sur la déontologie, présidé par Catherine de Salins, avait préconisé à la fois la mise en place de déclarations permettant de prévenir les conflits d'intérêt et le périmètre des personnes concernées par ces déclarations. La direction de Sciences Po a choisi de se conformer à ces préconisations.

Il précise que ce dispositif de déclaration d'intérêts et d'évolution du règlement intérieur a été présenté et adopté par le conseil de l'Institut le 13 décembre.

Thayane Barbosa indique que les personnes concernées par ce dispositif vont être amenées à déclarer toute relation ou intérêt qui pourrait constituer un conflit d'intérêts ou être perçu comme tel dans le cadre de leur fonction ou de leur mandat au sein de Sciences Po. Il s'agit de remplir un formulaire, identique pour toutes les personnes concernées. Le formulaire devra être complété, signé à la main et adressé soit à son supérieur hiérarchique, soit au président de l'instance où la personne siège.

Il s'agit d'une déclaration personnelle sur l'honneur. C'est le déclarant qui estime ce qui est pertinent comme informations à indiquer. Il n'est pas demandé de preuve ou de justificatif, et il n'y a pas de contrôle de la part de l'institution. Il est indiqué que le déclarant procède à une mise à jour en cas de changement de situation et le signale, selon les cas, soit à son supérieur hiérarchique, soit au président de l'instance. Le déclarant s'abstient également de participer à toute séance ou réunion au cours de laquelle son lien d'intérêt pourrait être débattu.

La personne remplit sa déclaration lors du processus de recrutement ou lors d'un changement de fonction ou de mandat qui la fait entrer dans une des catégories concernées par ce dispositif dans les deux mois qui suivent l'installation dans ses fonctions ou prise de mandat. Pour les personnes actuellement en poste, ce dispositif sera mis en œuvre une fois que toutes les instances en auront été informées – cela devrait être le cas fin janvier. Un mail sera envoyé avec le formulaire vierge et une notice explicative complète et les personnes concernées pourront le compléter dans un délai de deux mois.

C'est là le schéma global qui est appliqué aux membres du conseil d'administration, du conseil de l'Institut, du conseil de la vie étudiante et de la formation, du conseil scientifique, du comité des dons, de la commission de déontologie et du comité de déontologie de la recherche. Comme indiqué, il s'agira pour ces personnes de remplir et de signer le formulaire et de l'envoyer ensuite au président de l'instance concernée. Le président adressera ensuite ces déclarations à un groupe de traitement, composé de membres de la direction des ressources humaines (DRH) et de la direction des affaires juridiques des achats et des marchés (DAJAM). Le rôle de ce

groupe sera d'opérer un travail de classification des déclarations en fonction de l'intensité du risque de conflits d'intérêts.

Le schéma sera un peu différent pour les présidentes et présidents des conseil de la vie étudiante et de la formation et du conseil scientifique, pour les membres du Comex, pour le président du comité des dons, pour les président et membres de la commission de déontologie, pour le président du comité de déontologie et de la recherche, et pour toute personne désignée par le directeur de Sciences Po au titre 38 du règlement intérieur de l'IEP en raison de leur statut hiérarchique. Ces personnes enverront leur déclaration directement au directeur de Sciences Po, qui les adressera au groupe de traitement.

La présidente du conseil d'administration et la présidente du conseil de l'Institut sont les seules qui enverront leurs déclarations directement au groupe de traitement.

Philippe Martin souligne que dans un grand nombre d'universités les professeurs et les chercheurs doivent faire publiquement ce type de déclarations. Lorsqu'ils ont une rémunération au-delà d'un certain seuil – venant d'une entreprise, d'un cabinet d'avocats, d'un cabinet de conseil, etc. – ils sont tenus de la déclarer. Ainsi, pour sa part, il fait figurer sur son site Internet personnel ses conflits d'intérêts potentiels. En tant que Président du conseil d'analyse économique (CAE), il devait aussi se soumettre à cette obligation. Dans quelle mesure cette publicité, en particulier des rémunérations hors Sciences Po, va-t-elle être faite ?

Thayane Barbosa précise qu'en l'espèce, ces déclarations ne seront pas publiques. Les informations ne seront pas divulguées.

Arnaud Jullian ajoute que ce qui est soumis aujourd'hui aux membres du conseil ne concerne que les conflits d'intérêts des membres des principales instances de gouvernance de Sciences Po. Bien entendu, il se déclare très ouvert à ce que cette question soit élargie à la communauté académique, avec des problématiques certainement un peu différentes ou plus spécifiques. Il dit à nouveau que la proposition présente s'en tient assez strictement aux préconisations du rapport du groupe de travail présidé par Catherine de Salins.

Jérôme Eustache souligne que le dispositif qui est proposé là apporte des solutions, puisque qu'il permettra de traiter les cas d'interférences qui pourraient cibler des membres de l'organe de gestion. C'est pour cela que le conseil d'administration est visé, et c'est normal, parce que la FNSP n'est pas une fondation classique et que le décret qui porte ses statuts n'a pas traité cette question de l'existence de conventions réglementées. En informant en toute transparence, Sciences Po fait un premier pas dans ce dispositif.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution n°10.

Vote sur la résolution n° 10 : adoption des modifications du règlement intérieur de la FNSP relatives à la prévention des conflits d'intérêts.

➤ Les modifications du règlement intérieur de la FNSP relatives à la prévention des conflits d'intérêts sont adoptées à l'unanimité des membres présents ou représentés.

XIII. Restitution des groupes de travail relatifs à la consolidation de la trajectoire pluriannuelle

Laurence Bertrand Dorléac invite à présent les représentants des groupes de travail relatifs à la consolidation de la trajectoire pluriannuelle, qui avaient été constitués à l'issue de la réunion du conseil d'administration du 18 mai 2022, à faire une brève présentation de leurs conclusions.

Sergeï Guriev présente les résultats du groupe de travail n°1 sur l'optimisation de l'organisation et des dépenses de l'enseignement. Ce groupe a travaillé avec toutes les structures pédagogiques de Sciences Po. Il a dégagé huit pistes de travail pour améliorer la qualité de l'enseignement tout en réduisant les dépenses.

1. Alléger les maquettes : réduire le nombre d'enseignement et les rapprocher des standards internationaux ; aller vers un modèle de pédagogie plus interactive et inciter les étudiants à travailler indépendamment.
2. Mutualiser des enseignements entre écoles.
3. Diminuer l'offre de cours optionnels.
4. Améliorer le pilotage des effectifs.
5. Réformer la formation commune.
6. Revoir l'enseignement des langues.
7. Mieux piloter les tarifs des vacances d'enseignement.
8. Diminuer les dépenses de transport et l'empreinte carbone, rapprocher les enseignants de la faculté permanente et inciter les enseignants à passer plus de temps dans les campus de province.

Tels sont les huit leviers qui pourraient être utilisés pour optimiser les dépenses d'enseignement sans diminuer la qualité. Parmi ces premières pistes, la question des méthodes d'enseignement - pédagogie active et inversée, par exemple - a aussi été abondamment abordée, de même que la durée des plages horaires des cours (passer de 2 heures à 90 minutes).

Mathias Vicherat rappelle que toutes les réflexions et suggestions issues de ces groupes de travail ne sont pas décisionnelles. Ce ne sont que des explorations et des pistes ouvertes.

Concernant le groupe de travail n° 2 sur l'accroissement des ressources externes, **Nathalie Jacquet**, directrice de la stratégie et du développement (DSD), précise qu'il se divisait en deux sous-groupes : l'un autour de l'*Executive Education* dirigé par Philippe Guérinet, l'autre sur le périmètre 'mécénat et partenariat' dont elle va exposer les propositions.

Aujourd'hui, la levée de fonds de Sciences Po est d'environ 20 M€ par an. Il faudrait changer d'échelle et, dans l'idéal, atteindre une levée de fonds à hauteur de 30 M€ par an. C'est l'objectif visé inscrit au budget pluriannuel. Que veut dire « changer d'échelle » ? Le groupe a détaillé tout ce qui était à la portée de Sciences Po, à la fois des axes déjà engagés sur lesquels il est possible d'accélérer, et des axes nouveaux.

Premièrement, cette levée de fonds doit être beaucoup plus internationale, auprès d'acteurs qui ont des capacités de dons beaucoup plus importantes. Depuis quelques années, Sciences Po s'est tournée vers de grandes fondations internationales de type Open Society, Mastercard,

EAA, etc. et de grands mécènes internationaux. La levée de fonds a été tirée vers le haut grâce à cela. Il faut aller plus avant dans ce sens.

Il y a aussi le sujet récurrent d'une meilleure contribution des *alumni* de Sciences Po. À la demande de Mathias Vicherat et de Pascal Perrineau, un travail a été engagé pour repenser complètement le pacte que Sciences Po aurait vis-à-vis des anciens élèves. Des pistes ont été proposées.

Troisième sujet, mieux mobiliser les communautés académiques et scientifiques de Sciences Po pour faire émerger des sujets communs, mutualisés, dans lesquels l'établissement possède des forces vives. Ce serait aussi un moyen de trouver des ressources externes – publiques, organisations, fondations – pour la recherche.

Quatrièmement, il faudrait diversifier les « véhicules » pour ce qui est de la science et de la recherche. Aujourd'hui, ce sont essentiellement les chaires, mais il y a sans doute d'autres choses à faire. Il y a des instituts, des chaires de professeurs invités, de professeurs sponsorisés par une entreprise ou par une organisation (comme le font les grandes universités internationales). Bien entendu, cela pose des questions lourdes et complexes – éthiques, culturelles, réglementaires, etc. – mais le sujet mérite qu'on s'en préoccupe.

Cinquièmement, de nouveaux projets sont discutés en ce moment, qui portent les valeurs de Sciences Po et qui sont très mobilisateurs comme, par exemple, celui de la maison des Arts et de la création, le futur abri pour les étudiants et les professeurs réfugiés. Ce sont des projets extrêmement motivants pour des parties prenantes extérieures, françaises et internationales.

Sixièmement, il faudrait diversifier les leviers financiers et s'inscrire davantage sur le long terme. Les équipes de la DSD et du secrétariat général travaillent sur la possibilité de la création d'un fonds de partage. Il s'agit de proposer aux donateurs et à de nouvelles parties prenantes, non pas de donner à Sciences Po, mais d'investir dans un fonds. Le mécanisme repose ici sur le principe d'un partage des revenus et des frais de gestion entre les investisseurs et gestionnaires du fonds, d'une part, et, d'autre part, Sciences Po.

Septièmement, les nouvelles modalités de partenariat public/privé. Lundi soir, une chaire sur les transformations des organisations et du travail, avec deux partenaires privés et deux partenaires publics, a été lancée. C'est une piste d'avenir.

(Départ d'Henri de Castries)

Enfin, dernier sujet, la politique de legs. Sciences Po n'a jamais exploré ce domaine. Ce sont aussi des usages très fréquents dans les grandes universités internationales.

Philippe Guérinet indique que l'autre sous-groupe a identifié quatre grands axes pour l'*Executive education*.

Premier axe, autour du resserrement et d'une meilleure articulation entre les centres de recherche, les écoles, la faculté permanente et l'*Executive Education* ; également utiliser le levier de la direction des affaires internationales.

Deuxième axe, le développement de l'attractivité du sur-mesure, des propositions de formation, voire de formations à façon pour des entreprises. Là encore, les travaux prospectifs de la faculté permanente permettraient de proposer de nouveaux horizons de formation aux clients et aux prospects.

Troisième axe – moins sur le contenu, mais plutôt sur la façon de le commercialiser et de le désigner – : comment bien faire apparaître les facteurs distinctifs de Sciences Po vis-à-vis de la concurrence. Pour ce qui est de l'offre, il s'agit de s'inscrire pleinement dans la ligne des grands

axes stratégiques de l'établissement de l'école. Mais aussi ne pas hésiter à proposer une offre globale, en se rapprochant d'écoles d'ingénieurs, par exemple, pour pouvoir apporter non pas uniquement des *soft skills*, mais aussi proposer des combinaisons entre du *soft* et du *hard skills*.

(Départ de Véronique Morali)

Enfin, pour la *Summer school*, qui est une ligne de produit très spécifique, l'objectif est de développer la partie *on line*. Autre piste mentionnée : faire des *Summer schools* sur d'autres campus en région que Reims.

Karen Mauger, qui a piloté le groupe de travail n° 3 sur la politique de rémunération et la masse salariale, précise que ce groupe a réuni vingt-trois participants, avec des profils hétérogènes et donc des points de vue divergents. Le débat a été riche et fécond.

Il y a deux paramètres à prendre en considération lorsqu'on s'intéresse à la masse salariale, la rémunération et les effectifs. L'effectif de Sciences Po augmente ; actuellement il y a 1 173 salariés *versus* 1 111 en 2020. On constate une progression régulière des effectifs ces dernières années. À Sciences Po, les cadres représentent un peu plus de 70 % de l'effectif. Concernant la rémunération, le salaire médian est de 4 000 € *versus* 3 812 € en 2019.

Les dispositifs de rémunération ont été présentés en détail au groupe de travail, en faisant trois constats. Le financement des hausses mécaniques des rémunérations repose quasiment intégralement sur la capacité de croissance des ressources propres de Sciences Po. L'augmentation mécanique de la masse salariale, de l'ordre d'un peu moins de 3 % par an, fait que cette masse salariale constitue le premier poste de l'institution. Les accords collectifs sont anciens. L'accord fondateur de ces mesures date de 2000 ; ensuite, il y a eu des accords successifs pour rajouter des avantages aux collaborateurs, mais les accords collectifs ne correspondent plus nécessairement aux attentes des salariés.

Concernant les différentes propositions, les syndicats étaient tous présents et ont participé activement.

La CFDT propose de revoir en profondeur le modèle économique, avec deux propositions majeures : travailler sur l'organigramme de Sciences Po en rationalisant le nombre de strates hiérarchiques ; encourager les idées de terrain en valorisant la prise d'initiatives.

La CFTC propose de supprimer les primes exceptionnelles.

Le syndicat autonome FO suggère également de supprimer les primes exceptionnelles, mais uniquement de manière temporaire. Il propose aussi quatre autres mesures : réallouer efficacement la force de travail en limitant les embauches que ce soit en CDD ou en intérim ; supprimer certaines primes de fonction pour le personnel académique ; redistribuer les augmentations à l'ancienneté avec la mise en place d'un pourcentage dégressif en fonction du niveau de salaire ; et la possibilité que cela puisse être transposé sur la partie augmentation de la partie au mérite.

Concernant les propositions des autres membres du groupe de travail, il y en a eu quatre : maintenir les primes exceptionnelles parce que cela permet notamment de rémunérer la charge de travail en cas de vacance de poste ; mieux allouer les ressources internes au sein de la structure ; mobiliser des personnes polyvalentes pour les affecter là où il pourrait y avoir un besoin ; privilégier la prime collective par rapport à la prime individuelle.

Enfin, deux points d'attention ont été soulevés. D'une part, le groupe de travail préfère attendre la restitution des trois autres groupes avant de réduire les avantages salariaux. D'autre part, une

vive invitation à être attentif au contexte inflationniste qui pourrait poser de grandes difficultés à certains collaborateurs.

En l'absence d'Emmanuelle Dubrana, directrice de l'immobilier, qui a piloté ce groupe mais qui vient de quitter ses fonctions, **Arnaud Jullian** restitue les conclusions du groupe de travail n° 4 sur l'optimisation de l'immobilier, avec un volet espaces de travail, c'est-à-dire les bureaux, et un volet salles de cours et espaces où se rend du public de manière un peu plus générale.

(Départ d'Audrey Azoulay)

Pour les espaces de travail, l'enjeu est qu'avec l'accroissement de la faculté permanente, le renforcement des équipes sur les appels à projets victorieux, la consolidation de nouveaux partenariats, il faudra accueillir des effectifs supplémentaires. Le groupe s'est donc penché sur les techniques d'optimisation envisageables.

Une des pistes évoquées a été d'examiner les possibilités de densification des bureaux des personnels académiques, là où c'est réellement possible. Dans les bâtiments de Saint-Thomas environ 80 postes de travail pourraient être mobilisés en plus, en passant de bureaux individuels à des bureaux à deux, à plus de bureaux à deux et plus de bureaux à trois, voire à la mise en place de bureaux à quatre. Le groupe a considéré que c'était une piste à creuser, mais dans le cadre d'un vrai dialogue avec les centres concernés et après une concertation approfondie, afin de bien prendre en compte l'organisation des centres, ainsi que leur logique de développement.

La densification des espaces administratifs a aussi été examinée, mais il est apparu que ces espaces sont aujourd'hui déjà très densifiés. Les pistes évoquées sont le développement du *Flex-office*. Plusieurs types de *Flex-office* ont été évoqués et le seul qui pouvait être envisagé était un *Flex-office* sans travaux et dans les locaux actuels. Il a été convenu de continuer à examiner cette piste qui se développerait avec l'accroissement du télétravail.

Enfin, un besoin d'adaptation des lieux de travail, notamment pour réduire les nuisances sonores liées aux visioconférences dans les bureaux partagés, a été identifié.

Concernant les salles de cours, celles-ci sont particulièrement utilisées, à l'exception de certains créneaux – le lundi à 8 heures, le vendredi à 19 heures. Il y a donc peu de marges de manœuvre.

Le groupe de travail suggère d'optimiser l'utilisation des salles de cours, avec à la fois un travail sur les cours à faibles effectifs, pour essayer de les réduire, sans que ce soit au détriment des intérêts pédagogiques qui demeurent absolument prioritaires. Il faut donc engager une réflexion avec les écoles, puisque l'objectif n'est pas uniquement de remplir au maximum des salles de cours, mais avant tout d'avoir une pédagogie adaptée. Le passage à des créneaux d'une 1 h 30 au lieu de 2 heures a aussi été examiné, ce qui permettrait de libérer des salles de cours et de réduire la charge de travail des étudiants – sur place en tout cas. Là encore l'intérêt pédagogique doit primer.

Concernant l'utilisation des salles, le groupe a convenu que la mutualisation et la gestion par le pôle planning était bien la meilleure option. Les « salles projets » aux bénéfices des étudiants des écoles sont parfois sous utilisées et ce, malgré des diffusions d'informations aux écoles. Une nouvelle communication a donc été proposée.

Enfin, à propos du développement de la location des espaces de Sciences Po quand ils ne sont pas utilisés, un effort de professionnalisation est souhaité. Il sera nécessaire d'identifier les coûts directs et indirects, d'avoir une offre de grille tarifaire construite, et probablement de

sanctuariser certains créneaux pour avoir une offre plus précise, d'avoir une tarification de marché également un peu plus claire et une offre de services plus complète.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion

Dina Waked souhaiterait que ces questions soient aussi discutées dans d'autres conseils, par exemple le conseil de l'Institut – surtout s'agissant de l'enseignement.

Par exemple, elle émet des réserves à propos des créneaux d'enseignement d'1 h 30. Si les maquettes ne sont pas allégées, il sera alors nécessaire, selon elle, d'ajouter des séances.

(Départ de Sandra Lagumina)

Même chose pour le nombre d'étudiants par cours. Elle a enseigné dans des séminaires de recherche avec six ou huit étudiants dans un format qui était pertinent et tout à fait satisfaisant pédagogiquement.

Elle n'approuve pas la proposition de passer de deux à un cours de formation commune. La formation commune fait partie des rares enseignements, en master, où il y a vraiment de l'interdisciplinarité et un brassage très fécond entre des étudiants et des enseignants qui n'auraient pas pu se connaître autrement.

Enfin concernant les bureaux, elle a aussi des réserves, mais elle ne veut pas abuser de son temps de parole.

Inès Fontenelle fait part des réserves de la représentation étudiante.

Concernant le groupe de travail n° 1, les propositions évoquées l'inquiètent. Ainsi, il lui semble particulièrement préjudiciable d'avoir moins de cours de langue – ce qui est déjà le cas depuis plusieurs années avec la suppression de langues rares ou la délocalisation à l'Inalco. De même, il lui semble regrettable qu'il y ait moins de cours électifs, parce que cela réduit la richesse de l'offre pédagogique qui est aussi une des marques de Sciences Po et la raison pour laquelle les étudiants sont ici. De même, elle est opposée à l'accroissement du nombre d'étudiants par cours ou conférences.

La représentation étudiante s'inquiète également de la proposition visant à réduire le créneau horaire des cours à 1 h 30. La question peut se poser d'un point de vue pédagogique, mais cela ne peut se faire en ayant pour unique objectif de réduire les coûts. Il ne faut absolument pas une réduction de la qualité des maquettes pédagogiques qui serait préjudiciable aux étudiants mais aussi à Sciences Po.

Il lui semble pertinent d'interroger les tarifs exceptionnels de certains intervenants. Est-ce réellement justifié ? Ces intervenants ne viendraient-ils pas s'ils n'étaient pas payés à ces mêmes tarifs ? Elle approuve la volonté de rapprocher la faculté permanente des campus en région, comme c'est le cas à Menton.

(Départ de Yannig Gourmelon)

En ce qui concerne le groupe de travail n° 2, pour la question du mécénat, elle rappelle l'impératif de prendre en compte des critères éthiques et durables dans le financement privé. Elle sait que des avancées ont été faites dans ce sens. Elle continue de défendre le besoin de réviser la charte du comité des dons pour plus de transparence dans les financements.

Concernant le groupe de travail n° 3, le constat est fait que depuis 2021, « *le financement des hausses mécaniques des rémunérations repose quasi intégralement sur la capacité de croissance de nos ressources propres* ». À nouveau, elle rappelle que les frais d'inscription ne doivent pas être un levier structurel de levée de fonds. Elle rejoint la proposition du syndicat FO pour les besoins d'accompagnement administratif, en particulier dans les services auprès des étudiants. Il lui semble pertinent de considérer des relocalisations des forces de travail, notamment pour doter ceux qui ont les besoins les plus importants. Elle souligne les difficultés de recrutement, en particulier pour des postes d'assistants pédagogiques, qui plus est avec un *turnover* important et qui pose des difficultés pour les équipes et les étudiants.

Pour le groupe de travail n° 4, elle met l'accent sur le manque de places de travail en bibliothèque pour les étudiants. Elle remercie la présidente de la FNSP qui a plaidé pour l'ouverture des salles de cours en libre-service, lorsque c'est possible, en fin d'année.

Enfin, concernant la proposition de location d'espaces à des organisations externes, elle considère que cela ne doit pas se faire au préjudice des étudiants de Sciences Po, bien évidemment.

Concernant le groupe de travail sur l'immobilier, **Alexandre Mariani** considère qu'il y a vraiment une marge de manœuvre sur le campus parisien mais aussi sur les campus en région. En tout cas, il lui semble que la gestion des espaces à Sciences Po est une chose sur laquelle il faudrait travailler.

Charlotte Halpern remercie tous les pilotes de ces groupes de travail. Elle précise qu'elle a participé à deux de ces groupes, celui sur l'immobilier et celui sur les ressources externes. Elle a apprécié la qualité des informations transmises et la manière dont il était possible de travailler dans le cadre de ces séances. Cela répondait tout à fait à la demande des membres du conseil d'administration de pouvoir échanger davantage sur les différentes clés d'entrée, les différentes composantes de ces sujets.

Elle fait deux suggestions.

La première est, en accord avec ce que Dina Waked a dit précédemment, qu'il faudrait rendre compte des travaux de ces groupes devant d'autres instances de Sciences Po. Le conseil de l'Institut, le conseil scientifique etc.

Elle note que les conclusions des différents groupes de travail pointent des solutions à la fois riches, mais potentiellement contradictoires. On peut très bien identifier des enjeux strictement pédagogiques pour la durée des enseignements mais qui peuvent poser des questions tout à fait différentes à partir du moment où on les aborde dans la perspective de l'immobilier. Cela veut dire qu'à un moment donné, se pose la question de la manière d'organiser et de structurer la décision. Évidemment, cela appartient à la direction de l'établissement ; néanmoins, elle estime que ce conseil d'administration pourrait s'interroger sur ces pistes, sur la façon dont les différentes propositions qui sont faites peuvent être reçues par rapport aux orientations stratégiques qui peuvent être faites en lien avec les évolutions budgétaires.

Enfin, elle retient le fait qu'il est attendu beaucoup de la faculté permanente, sur la partie mécénat autant que sur la partie *Executive Education*. Dès lors, comment s'organiser pour travailler sur l'identification de ces ressources et pour les lever ? Il y a certainement des sujets qui font l'objet d'une très forte attention de la part de potentiels mécènes mais comment fait-on pour soutenir, en même temps, les sujets émergents qui sont peut-être moins reconnus mais sur

lesquels il faudrait s'organiser, s'équiper, pour faire en sorte qu'ils ne pâtissent pas de la trop grande attention dont pourraient bénéficier d'autres ?

Elle regrette vraiment que ce point figure en toute fin de séance, qu'il n'y ait pas plus de temps pour entrer dans le fond de ces solutions et pour faire aussi quelques propositions à la direction, au moment même où ces arbitrages vont avoir lieu, sur la manière d'articuler ces différents types de solutions.

Laurence Bertrand Dorléac indique qu'il s'agit là d'une première étape et que ces questions seront à nouveau discutées au sein du conseil d'administration et cède la parole à Mathias Vicherat.

(Départ d'Horatia Muir Watt)

Mathias Vicherat remercie tous les membres du conseil d'administration, les représentants du comité social et économique (CSE) et les collègues qui se sont mobilisés pour participer à ces groupes de travail. C'est un premier aboutissement, une première discussion et un partage d'informations très souhaitable. Il propose qu'un autre point puisse être fait lors de la prochaine séance du conseil d'administration et que, d'ici là, comme le suggère Dina Waked, que ces points soient débattus au sein d'autres instances.

XIV. Point d'information sur la situation financière de la société Librairie des sciences politiques

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Caroline Jasson-Gramusset.

Caroline Jasson-Gramusset précise que les capitaux propres de la Librairie sont inférieurs à la moitié du capital social, du fait de trois exercices déficitaires qui s'expliquent par des travaux, notamment dans le cadre de l'achat du droit au bail nécessaire au déménagement, et par la crise sanitaire. Cette situation nécessitera, avant l'exercice qui sera clos le 31 août 2023, de décider s'il est opportun de recapitaliser ou réduire le capital social afin de respecter la législation.

Par ailleurs, en raison de cette situation, la Librairie n'a pas pu rembourser la première échéance du prêt que la FNSP lui a accordé. Elle propose donc de décaler de deux exercices le remboursement de la première échéance.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Caroline Jasson-Gramusset pour cette présentation et pour la solution qu'elle propose.

Elle clôt la séance en rappelant que la prochaine aura lieu le 15 mars 2023.

La séance est levée à 18 heures 25.