

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
SÉANCE DU MERCREDI 17 DÉCEMBRE 2025**

Sommaire

1. Le mot de la Présidente	3
2. Le mot du Directeur et Administrateur	3
3. Adoption du procès-verbal de la séance du 15 octobre 2025	5
4. Point d'information sur l'insertion professionnelle des diplômés.....	5
5. Examen et adoption du budget prévisionnel de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2026	12
6. 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 2026-2027	20
7. Point d'information sur les perspectives budgétaires pluriannuelles 2026-2029	23
8. Adoption des droits de scolarité des <i>Executive Masters</i> pour l'année 2027.....	31
9. Définition de la rémunération de la Présidente de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2026	34
10. 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 2026 et fixation du taux maximum des parts variables applicables pour l'année 2026	38
11. Validation du dossier d'expertise et approbation de l'avenant à la convention de mandat relative à la restructuration de l'Hôtel de la Meilleraye.....	43
12. Approbation de l'opération de réduction du capital de la société « La Librairie des Sciences Politiques » et attribution d'une subvention d'équilibre	45
13. Informations et questions diverses	47

MEMBRES PRÉSENTS

Laurence BERTRAND DORLÉAC, Audrey AZOULAY, Carlo BARONE,
Alexandre BOMPARD, Raphaël CHARPENTIER, François DELATTRE,
Léon FLACHAT-BERNE, Inês FONTENELLE, Charlotte HALPERN, Sandra LAGUMINA,
Katja LANGENBUCHER, Henry LAURENS, Alexandre MARIANI, Véronique MORALI,
Horatia MUIR WATT, Laurence PARISOT, Sébastien PIMONT, Xavier RAGOT,
Anne Béatrice SCHLUMBERGER, Régine SERRA, Didier-Roland TABUTEAU.

MEMBRES ABSENTS

Thierry CADART, Henri de CASTRIES, Ramon FERNANDEZ et Gessica JEAN.

Assistaient sans voix délibérative : Isabelle PRAT, Alicia SAOUDI, Luis VASSY.

Invités : Sébastien HUA, secrétaire général ; Caroline JASSON-GRAMUSSET, directrice financière ; Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés ; Benoît BANCHEREAU, directeur de l'Executive Education ; Anne-Solenne de ROUX, directrice de la formation initiale ; Anne LESEGRETAIN, directrice de Sciences Po Carrières ; Guillaume SARAF, directeur de l'immobilier ; Nathan HAÏK, directeur de cabinet ; Michel GARDETTE, conseiller à la présidence et à la direction générale ; Patricia CABROL-LAVERGNE, assistante de direction à la présidence de la FNSP ; Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes.

La séance est ouverte à 15 heures sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac.

1. Le mot de la Présidente

Laurence Bertand Dorléac précise que :

- Alexandre Bompard quittera le conseil à 17h et donnera alors procuration à Audrey Azoulay ;
- Thierry Cadart, donne procuration à Alexandre Mariani ;
- Henri de Castries lui donne procuration et, pour le point n° 8, à Véronique Morali ;
- Ramon Fernandez lui donne procuration et, pour le point n° 8, à Laurence Parisot qui arrivera dans un instant ;
- Gessica Jean donne procuration à Carlo Barone ;
- Sandra Lagumina, qui partira à 16 heures 45, donnera procuration à ce moment-là à Véronique Morali.

Le quorum est atteint.

Elle rappelle que la réunion est enregistrée et que le prestataire LegaVote se connectera à distance à la séance pour les points qui seront portés au vote au scrutin secret.

Elle se réjouit de retrouver les membres du Conseil d'administration pour une dernière séance de l'année 2025, et avant de l'aborder, rappelle que conformément à l'article 2 des statuts de la FNSP, ce Conseil, tel qu'il siège aujourd'hui, pourrait évoluer d'ici sa prochaine séance le 18 mars. Elle remercie chaleureusement les membres relevant de la cinquième catégorie des élus, ses chers collègues représentants des enseignants de la faculté permanente, Horatia Muir Watt, Carlo Barone et Charlotte Halpern, dans le cas où ils ne voudraient pas être reconduits ou ne seraient pas renouvelés. Ils ont travaillé dans les comités en particulier, mais pas seulement. Ils ont été très actifs. Elle les remercie infiniment pour cela.

2. Le mot du Directeur et Administrateur

Luis Vassy propose de faire un court bilan de l'année 2025. Il ne sera pas exhaustif, car tant de choses ont été faites et se sont produites depuis un an qu'il serait difficile de revenir sur l'ensemble.

Il voudrait néanmoins finir l'année sur une note positive et optimiste, à plusieurs égards.

D'abord, ce n'est pas un secret, cela avait été discuté lors du processus qui a débouché sur son élection puis sa nomination, il a pris ses fonctions dans un contexte où Sciences Po était dans une situation un peu volatile et en tout cas certainement très observée, assez négativement, depuis l'extérieur. Le fait de finir l'année avec un article du *Figaro* notant que – il ne dit pas qu'il adhère nécessairement à ce jugement – « *Sciences Po présente la meilleure offre académique française* », en sciences humaines et sociales, évidemment, permet de conclure cette année de manière positive. Ce journal a été un peu plus critique de ce qui se passait à Sciences Po. Cette réputation se retrouve notamment dans les résultats de la procédure d'admission telle qu'elle a été réformée en décembre dernier avec l'accord de ce Conseil, qui produit ses effets.

Il veut rappeler à l'attention de tous des chiffres très simples. Les membres de ce conseil savent que la direction de Sciences Po n'utilise plus nécessairement la métrique du nombre de mentions « très bien » (où l'on approche les 100 % parmi les admis à Sciences Po), mais plutôt les félicitations du jury. Il met l'accent sur des chiffres qu'il avait déjà cités devant les membres de ce Conseil il y a quelque temps : le taux de bacheliers obtenant les félicitations du jury pour le Bac général est de 1,8 %, c'est-à-dire 0,9 % d'une classe d'âge. À Sciences Po, il est de 43 %, ce que relève d'ailleurs l'article du *Figaro*, qui n'a pas du tout été inspiré par la direction de l'établissement. Il tient à dire qu'il était tout à fait spontané.

Une autre manière de présenter les choses est de dire que 10 % quasiment des lycéens qui ont eu les félicitations du jury en juin dernier au Bac sont scolarisés à Sciences Po, ce qui est tout à fait remarquable et montre que cet établissement allie l'excellence avec une certaine masse critique. C'est là son deuxième point. Il consiste à souligner que beaucoup a été fait, grâce aux membres de conseil, notamment avec le lancement de l'École du climat, pour se remettre en route, non pas sur le plan intellectuel, car Sciences Po n'a jamais cessé d'être en marche sur le plan intellectuel, mais sur la création de nouveaux objets intellectuels.

Cela se ressent dans un contexte international qui joue beaucoup sur les chiffres de l'attractivité de Sciences Po. Là encore, il souhaite partager ces éléments positifs : après des chiffres déjà très remarquables l'an dernier, une hausse des candidatures étrangères en Master autour de 25 %, on enregistre à nouveau cette année une hausse très forte des candidatures étrangères. Le processus est en cours, à ce stade et à ce moment de la procédure, on note une augmentation des candidatures étrangères en Bachelor de 80 %, ce qui est tout à fait inédit et dit quelque chose, là aussi, de ce qui a été construit au fil du temps par Sciences Po, depuis notamment une vingtaine d'années qu'a été pris le tournant de l'internationalisation, dont on recueille évidemment aujourd'hui les dividendes.

À cet égard, il note que la dernière-née des écoles, l'École du climat, enregistre, elle aussi, une double attractivité : d'abord, sur le nombre d'étudiants étrangers et français qui se portent candidats, bien sûr, mais aussi sur le soutien dont elle bénéficie du point de vue, notamment, des partenaires économiques. Il n'ignore pas que cela avait été un élément de discussion, et veut donc annoncer la bonne nouvelle, qui est que, d'ores et déjà, avant même d'avoir reçu un étudiant, l'École du climat contribue positivement au modèle économique de Sciences Po, puisqu'elle restituera, dès 2025, 72 000 € au budget général de Sciences Po ; c'est évidemment lié aux appuis extérieurs obtenus, notamment de Natixis, d'une part, et de la Caisse des dépôts et consignations (CDC), d'autre part, car le secteur financier s'intéresse de près à ce sujet, mais c'est loin d'être le seul, et il a bon espoir d'annoncer d'autres bonnes nouvelles dans les semaines et mois qui viennent.

Il évoque ensuite le comité co-présidé par Thierry Balzac et Florence Parly. Il reviendra évidemment sur ses conclusions, qui devront être partagées avec les Conseils. Cependant, il indique que la réunion conclusive a eu lieu ce matin et souligne la qualité des débats qui se sont tenus dans cette enceinte tout comme la qualité du rapport écrit, qui ne manquera pas de circuler. Cela en dit beaucoup, à la fois sur le niveau de ce que Sciences Po sait faire, mais aussi des attentes à l'égard de cet établissement. La conclusion principale, qu'il partage d'ores et déjà est que si l'on veut revitaliser les relations internationales, les études de sécurité et de défense en France, le seul endroit où ce sera réellement possible est Sciences Po, en partenariat avec d'autres très belles initiatives, comme *Le Grand Continent*, dont le responsable, Gilles Gressani, siégeait dans le comité relations internationales. Sciences Po est vraisemblablement le seul établissement universitaire en France à avoir l'agilité juridico-administrative, la masse critique et le rayonnement international pour donner à la France toute la place qu'elle mérite dans les études en relations internationales.

Enfin, à titre personnel, il conclut en notant avec plaisir qu'il est appelé à poursuivre son mandat, puisque le recours formé par l'Union étudiante contre le décret le nommant directeur de l'IEP de Paris a été sèchement rejeté par le Conseil d'État en quelques lignes il y a quelques jours.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Luis Vassy de ces bonnes nouvelles et exprime que le Conseil compte bien le garder. Pour avoir co-présidé cette élection, elle n'y a vu aucun vice de forme. Elle est rassurée que le Conseil d'État l'entende de la même façon.

3. Adoption du procès-verbal de la séance du 15 octobre 2025

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote des membres du conseil l'adoption du procès-verbal de la séance du 21 mai 2025 et remercie ceux et celles qui ont apporté des modifications et qui l'ont validé.

➡ *Le procès-verbal de la réunion du 15 octobre 2025 est adopté à l'unanimité.*

4. Point d'information sur l'insertion professionnelle des diplômés

Pour présenter ce point, **Laurence Bertrand Dorléac** accueille la directrice de la formation initiale, Anne-Solenne de Roux, et Anne Lesegretain, directrice de Sciences Po carrières. Elle constate que les jeunes diplômés ont répondu davantage que d'habitude à l'enquête, ce qui la rend évidemment plus fiable et plus intéressante encore. Elle cède la parole aux invitées.

Anne-Solenne de Roux rappelle que cette enquête est menée annuellement auprès de trois promotions : une diplômée à 6 mois, une autre à 18 mois et la dernière à 30 mois.

Les diplômés sont interrogés entre décembre et mars via divers moyens ; elle anticipe d'ailleurs en répondant à une question qu'avait posée Régine Serra et précise que Sciences Po multiplie les moyens pour obtenir un taux de réponses le plus satisfaisant possible.

Les diplômés de 2022, 2023 et 2024 ont été interrogés. Elle laisse Anne Lesegretain présenter les deux grandes tendances qui se dessinent.

Avant de présenter, très succinctement, les grandes tendances, les plus favorables et celles qui attirent l'attention, **Anne Lesegretain** rappelle qu'au-delà de l'intérêt porté par la direction, les doyens et leurs équipes aux résultats de cette enquête, elle est particulièrement importante pour les familles qui s'intéressent à l'établissement et qui, elle s'en rend compte au fil des années, méconnaissent les trajectoires auxquelles l'institution destine.

Avant de détailler certains des indicateurs favorables et ceux qui interpellent, elle tient à souligner que les résultats de l'insertion des jeunes diplômés à « 6, 18 et 30 mois » demeurent solides, dans un contexte plus tendu depuis quelques mois sur le marché de l'emploi.

Le taux de réponse est en hausse ; Anne-Solenne de Roux l'a mentionné, Sciences Po a fait beaucoup d'efforts afin d'engager les jeunes diplômés à répondre à cette enquête. Nous atteignons désormais 62, 50 et 41 % de taux de réponse. A titre d'exemple, les taux de réponse de la catégorie Autres spécialités dont Sciences Po relève au sein du réseau de la Conférence des grandes écoles (CGE) atteignent 57,6, 39,8 et 34 %.

Une fois ce préambule posé, elle propose de s'intéresser aux délais d'insertion des jeunes diplômés.

98 % des jeunes diplômés il y a 6 mois qui décident d'être en activité – car d'autres souhaitent poursuivre leurs études ou réaliser un VIE/VIA – ont trouvé un emploi au bout de six mois ; ils sont même 57 % à avoir accédé à leur premier emploi avant même la remise de leur diplôme.

Les voies d'accès principales, qui restent très efficaces, sont l'expérience professionnelle, et notamment les stages et l'apprentissage.

L'apprentissage confirme sa très grande efficacité pour trouver un emploi, en tout cas dans des délais plus intéressants que pour les étudiants qui n'ont pas suivi un tel parcours. Ceux qui ont été en apprentissage sont à 76 % en activité ; alors que le pourcentage est de 65 % pour les étudiants qui n'ont pas suivi le parcours en apprentissage. C'est donc un levier significatif, avec une petite nuance à apporter toutefois sur le niveau de rémunération, qui est très légèrement inférieur à celui de ceux qui n'ont pas suivi le parcours en apprentissage.

Un autre point positif concerne les courbes ascendantes des niveaux de rémunération, à la fois en France et à l'international, et ce, pour l'ensemble des trois promotions : 6, 18 et 30 mois. Pour les promotions « 6 mois », le niveau de rémunération annuel en France est de 39 705 €, il est de 48 171 € à l'international. Évidemment, ces chiffres recouvrent des réalités différentes, selon les pays, selon les secteurs et selon les diplômés issus de telle ou telle école. Derrière la totalité des moyennes évoquées aujourd'hui, il y a des disparités selon les écoles et les programmes.

On constate également la progression de la part des CDI entre la promotion « 6 mois » et la promotion « 30 mois ». Lorsque l'on s'intéresse aux jeunes diplômés travaillant en France, en CDD ou CDI, 61 % des jeunes diplômés 6 mois sont en CDI, la part d'emploi CDI s'élève à 77 % pour la promotion à 30 mois, ce qui témoigne de la confiance des recruteurs vis-à-vis des jeunes diplômés une fois qu'ils accèdent aux emplois.

Parmi les indicateurs, certains points attirent toutefois l'attention, malgré la solidité de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Certains sont hélas persistants d'une année sur l'autre ; il s'agit notamment :

- Des écarts de rémunération entre les jeunes diplômées femmes et les jeunes diplômés hommes ;
- Des résultats qui sont moins favorables pour la population des jeunes diplômés ayant bénéficié d'une bourse, et cela de manière globale, à la fois pour le délai d'accès, le niveau de rémunération et la stabilité d'emploi.

Tout cela dans un contexte de marché plus difficile, ce qui explique un taux net d'emploi en recul : il est de 74 % pour les diplômés à 6 mois vs 83 % l'année dernière. Pour rappel, le taux net d'emploi s'obtient en calculant les jeunes diplômés en activité professionnelle + en volontariat + les élèves fonctionnaires et en les rapportant aux jeunes diplômés en activité professionnelle + en volontariat + les élèves fonctionnaires + ceux en recherche d'emploi.

La recherche active d'emploi est, cette année, de 17,9 % pour la promotion « 6 mois » et de 7,9 % pour la promotion « 18 mois ». Il est certain que les jeunes diplômés « 6 mois » ont rencontré plus de difficultés cette année que leurs prédécesseurs. Néanmoins, quand on observe

la catégorie des autres spécialités des membres de la CGE, catégorie auxquelles Sciences Po peut se comparer, ce niveau d'étudiants en recherche active dépasse les 20 %.

Le baromètre 2024 de l'APEC, qui concerne notamment cette promotion de jeunes fraîchement diplômés, en recherche de leur premier emploi, prédisait des intentions d'embauche bien inférieures à celles des deux ou trois années passées.

Les étudiants de Sciences Po ont donc été touchés, compte tenu du marché de l'emploi plus tendu, mais il est manifeste qu'ils disposent d'atouts indéniables et reconnus pour affronter les obstacles qui se sont multipliés ces derniers mois.

Anne Lesegretain parle ensuite de l'impact de l'IA, des questions étant posées aux jeunes diplômés dans l'enquête d'insertion annuelle. L'impact de l'IA et des données massives est excessivement visible dans le questionnaire, puisque 70 % des diplômés à 6 mois déclarent que ces technologies influencent leur poste. Cela invite évidemment à avoir toute la réflexion qui s'impose sur les formations. Elle rappelle que ce travail est déjà engagé par la direction de Sciences Po.

Elle évoque ensuite la mobilité des jeunes diplômés. Ils sont plus de 30 %, 32 % exactement, à démarrer leur carrière hors de France, principalement en Europe. L'enquête confirme la diversité des secteurs d'emploi qui se répartissent entre privé, public, organisations internationales et associations et ONG. Les secteurs d'activité vers lesquels s'orientent les jeunes diplômés sont eux aussi toujours variés ce qui ne contredit pas les enquêtes passées. Un chiffre est intéressant dans la répartition des secteurs d'activité : au-delà du conseil, premier secteur d'activité des jeunes diplômés, le plus gros secteur est celui qualifié d'« autres ». Il regroupe tous les secteurs ayant recueilli moins de 3 % de réponses, ce qui est révélateur de la diversité des trajectoires des diplômés.

Elle conclut en soulignant que plus de 86 % des jeunes diplômés se déclarent satisfaits ou très satisfaits de leur premier emploi ; ils estiment que leur poste est en phase à plus de 85 % avec leur niveau de qualification et avec le domaine disciplinaire qu'ils ont étudié.

Ces données, plus qualitatives, sont au cœur des missions de Sciences Po Carrières et de ses ambitions, à savoir faire en sorte que les jeunes diplômés réalisent et concrétisent leur projet professionnel et soient épanouis dans leur emploi.

Audrey Azoulay demande à avoir des informations sur l'insertion par filière. Y a-t-il des filières de formation qui se distinguent, positivement ou négativement ?

Alexandre Bompard se réjouit de ces résultats très satisfaisants. Il souhaite savoir si Sciences Po Carrières a quelques éléments de *benchmark* par rapport à des écoles de commerce ou des grandes universités diplômantes ? Que donnent ces chiffres quand on les met en regard avec ceux avec lesquels Sciences Po souhaite être comparée ?

Katja Langenbucher pose une question concernant les étudiants internationaux. Elle a vu que, l'année prochaine, il ne sera plus possible pour les étudiants internationaux de commencer leurs études à Sciences Po sur le campus de Paris. Elle ne sait pas si c'est un malentendu, mais si tel n'est pas le cas, elle ne comprend pas, car ce serait probablement un problème de discrimination, de droit européen. Est-ce vrai, et si oui, pour quelle raison ?

Sandra Lagumina voudrait savoir, dans la part des étudiants qui ont répondu, combien ont un double diplôme et combien ont uniquement un diplôme Sciences Po ?

Charlotte Halpern remercie les intervenantes pour la présentation de ces résultats ; il est impressionnant de recevoir ce gros document avec ces éléments très précis.

Elle se souvient que l'an dernier, lorsqu'il avait été question de l'enquête, on avait pointé une situation qui semblait très critique à l'époque. Une discussion avait été engagée, en lien avec les difficultés qu'avait traversée Sciences Po au cours de l'année précédente. Il avait été fait état, au moment de la présentation, de la crainte d'avoir des résultats à venir très critiques. Or, elle note, à la lecture un peu attentive du document, qu'il n'y a pas d'évolution significative entre l'année dernière et cette année par rapport aux différents éléments apportés, que ce soit en termes de rémunération, de débouchés, etc.

La tonalité, aujourd'hui, est davantage positive. Par rapport à ces variations qui sont vraiment marginales, qu'identifie-t-on dans les grandes tendances de cette enquête qui permet d'être aujourd'hui plus positifs ? Quelques points d'attention ont été portés, notamment sur les questions de genre ? Qu'envisage-t-on comme étant des points d'amélioration significatifs à apporter, afin d'avoir quelque chose d'un peu plus tranché dans les années à venir ?

Didier-Roland Tabuteau tient tout d'abord à remercier Anne-Solenne de Roux et Anne Lesegretain pour la clarté et le côté synthétique des résultats qui ont été présentés, et qui ont suscité son vif intérêt.

Il a été surpris par le chiffre de 70 % concernant l'impact de l'IA sur les données massives. Il pensait que ce serait 100 %. Comment la question a-t-elle été posée ? Il s'étonne que dans un nouvel emploi pour un jeune de Sciences Po, l'impact ne soit pas systématique.

Anne Lesegretain répond d'abord à Audrey Azoulay, concernant l'insertion par filière. Elle peut donner quelques éléments, sans toutefois entrer dans le détail des 200 pages de l'enquête. Des données illustrent des réalités et des disparités évidentes par école : le taux de jeunes diplômés en recherche active, est, par exemple, de 14% pour l'École d'affaires publiques (EAP), de 7,4 % pour l'École de droit, de 23,3 % pour l'École des affaires internationales (PSIA) ; cela traduit évidemment des réalités de marchés d'emploi et de secteurs d'activité extrêmement différentes. Pour les étudiants de l'École de droit, cela s'explique parce qu'une grande majorité poursuit ses études pour ensuite passer des concours. Ce qui s'est produit dans le secteur des organisations internationales a touché les étudiants de PSIA lors de leurs recherches d'emplois.

Audrey Azoulay demande si la moindre insertion concerne les diplômés de PSIA, si les 23 % correspondent à ceux qui étaient encore en recherche.

Anne Lesegretain répond que les 23 % correspondent à ceux qui étaient encore en recherche 6 mois après avoir été diplômés.

Audrey Azoulay demande si c'est le taux le plus élevé.

Anne Lesegretain précise que le taux le plus élevé est celui des étudiants de l'École du management et de l'impact (EMI), avec 24,6 %.

Anne-Solenne de Roux ajoute qu'il n'est pas très éclairant de raisonner par école, puisque, au sein des écoles, il peut y avoir des situations très différentes, selon le programme choisi. Certains programmes peuvent avoir des délais d'accès à l'emploi très courts et d'autres plus longs, par exemple pour ceux qui préparent les diplômés à des secteurs d'activités dans lesquels le marché de l'emploi s'est un peu crispé. Ainsi, au sein de l'EMI, les délais d'accès à l'emploi pour les étudiants qui sortent du Master finance et stratégie est excellent, c'est-à-dire que plus de 80 % trouvent avant l'obtention de leur diplôme. Pour d'autres programmes de l'EMI ou des programmes internationaux conduisant, par exemple, au secteur de l'économie sociale et solidaire, les perspectives de recrutement ont été moins favorables ces derniers mois ; cela a été un peu plus difficile pour eux.

Il faut donc regarder programme par programme. C'est la raison pour laquelle la direction de la formation effectue ce travail avec chacune des écoles afin de bien distinguer au sein de l'offre pédagogique les programmes dans lesquels il y a des perspectives de recrutement intéressantes, au-delà de l'intérêt des étudiants, en sorte qu'on puisse promouvoir ces programmes qui correspondent aussi aux viviers les plus intéressants.

À propos du *benchmark*, **Anne Lesegretain** indique que Sciences Po s'appuie principalement sur l'enquête de la Conférence des grandes écoles (CGE) et sur son rapport annuel. D'ailleurs, les résultats de Sciences Po sont consolidés avec les résultats de la CGE, dont Sciences Po est membre. Ce rapport distingue les résultats des écoles d'ingénieurs, des écoles de business et des écoles mal nommées « *autres spécialités* », dont Sciences Po fait partie.

Natacha Valla, doyenne de l'EMI, et Florent Bonaventure, directeur exécutif de cette école, s'intéressent davantage à la catégorie « *business schools* » dans certains domaines. Sciences Po Carrières compare la moyenne générale à la moyenne « *autres spécialités* » ; par exemple, le taux d'étudiants en recherche active à 6 mois est de 20,9 % pour la moyenne des étudiants « autres spécialités » de la CGE ; celle de Sciences Po est de 17,4 %.

Concernant le pourcentage de double diplôme, Anne Lesegretain répond qu'elle n'a pas immédiatement à l'esprit cette donnée mais qu'elle pourra la communiquer aux membres du Conseil d'administration s'ils le souhaitent.

En réponse à la question de Charlotte Halpern, **Anne-Solenne de Roux** indique qu'elle n'a pas le souvenir d'une discussion très inquiétante l'an dernier au sujet de l'insertion professionnelle. Elle suppose qu'il avait été question des inquiétudes pour l'enquête à venir, à propos des éventuelles répercussions de tout ce qui a secoué Sciences Po ces dernières années sur la qualité de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.

Les résultats observés cette année montrent que cette insertion professionnelle est toujours bonne, ce qui n'empêche pas d'être extrêmement vigilants.

Elle ajoute que si cette insertion professionnelle est très bonne, c'est aussi grâce au travail effectué par toutes les équipes de Sciences Po auprès des recruteurs pour tenter d'apaiser les choses et, depuis l'arrivée de la nouvelle direction, de leur faire passer un certain nombre de messages rassurants. Elle souligne aussi que le fait d'avoir des chargés d'enseignement qui

interviennent au sein des formations de Sciences Po et qui sont au contact des étudiants permet aussi de faire apparaître que ces étudiants sont de très grande qualité. Elle rend donc hommage aux étudiants, qui sont les meilleurs ambassadeurs de la qualité des formations de Sciences Po. On peut tenir les meilleurs discours auprès des recruteurs, la preuve se fait par l'exemple et l'exemple se fait grâce aux étudiants quand ils sont en stage, en apprentissage ou lors de leur premier emploi.

Elle précise les pistes de travail qui nécessitent d'être creusées : ne pas hésiter à mener des approfondissements et des actions spécifiques sur les boursiers et sur les élèves issus des conventions éducation prioritaire. Il y avait jusqu'ici une certaine gêne à définir ces populations comme étant des priorités. La direction de la formation a décidé de sauter le pas et d'essayer de mieux comprendre les raisons pour lesquelles ce qui a été constaté ces dernières années se reproduit et se constate à nouveau dans l'enquête de cette année. Elle espère pouvoir produire des éléments d'explication et des pistes très concrètes d'amélioration l'an prochain.

S'agissant de la question sur l'IA, **Anne Lesegretain** pense que le résultat tient au déclaratif et à la compréhension des étudiants. Par ailleurs, la question a été posée il y a un an et demi ; elle est impatiente de recueillir la réponse des étudiants auxquels la question est posée actuellement, puisque l'enquête a été lancée il y a moins d'une dizaine de jours et les questionnaires sont en cours de déploiement auprès des populations actuelles diplômées depuis 6, 18 et 30 mois.

Luis Vassy remercie les équipes de Sciences Po carrières et celles de la direction de la formation pour cette présentation. Il doute que tous les établissements produisent des documents statistiquement aussi denses. Il y a là, pour les quantitativistes qui aiment les statistiques, de beaux chiffres à faire travailler.

Concernant l'IA, il souligne que Sciences Po vient de se doter d'une doctrine qui pose un cadre général sur la place de l'intelligence artificielle dans cet établissement. Elle pourra être diffusée aux membres du Conseil d'administration, pour celles et ceux que cela intéresse.

Deux éléments sont importants à son sens, puisqu'il y a eu sondage par médiatisation et *sonding group* auprès des étudiants pour comprendre de manière plus qualitative comment ils abordaient le sujet. Le pourcentage est de 98 % d'utilisation de l'IA régulière, voire quotidienne, chez les étudiants de Sciences Po. C'est massif, et les chiffres évoluent très vite ; il s'agit là d'une génération sortante et l'on perçoit déjà d'énormes différences entre la génération sortante et la génération entrante, alors qu'il y a à peine quatre ans d'écart.

Il souligne un point anthropologique intéressant : l'expression chez les plus jeunes d'une petite forme d'inquiétude, parce qu'ils ont été très habitués à utiliser ces outils, à ne pas savoir faire sans. D'une certaine manière, alors qu'on sait qu'ils pourraient s'en passer, puisque ce sont d'excellents étudiants et qu'ils arrivent à travailler complètement en autonomie, ils expriment cependant une forme manifeste d'inquiétude sur leur capacité à agir sans ces outils.

En réponse à Charlotte Halpern il note qu'il est très difficile de comprendre qualitativement comment l'insertion professionnelle s'est produite, car ce sont là des données plutôt quantitatives. D'après les très nombreuses conversations qu'il a eues avec les étudiants sur ce sujet, ceux-ci déclaraient que tous les entretiens débutaient par 10 ou 15 minutes d'explications où ils devaient expliquer que c'était compliqué mais que cela n'allait pas si mal à Sciences Po ; plusieurs étudiants exprimaient une frustration liée au fait que leurs entretiens d'embauche commençaient par ces minutes de justification sur la situation à Sciences Po. Il ne l'entend plus dans les remontées du terrain ; cette constatation est évidemment empirique et pas scientifique.

Cependant il peut au moins témoigner du fait que ce n'est plus une préoccupation exprimée par des étudiants quand ils interagissent avec lui.

Il revient sur le point évoqué par Katja Langenbucher. Il ne concerne pas l'insertion professionnelle et confirme le retour aux dispositions antérieures à 2021, c'est-à-dire qu'il n'y a plus d'accès au campus de Paris pour les étudiantes et étudiants passant par la voie d'admission internationale (VAI). Il ne considère pas qu'il faille y voir une quelconque discrimination, d'autant moins que les étudiants européens qui souhaiteraient candidater via Parcoursup ont le droit de le faire ; dans ce cas, il y a un système d'équivalence de notes. C'est une voie d'admission différente, elle peut donc être traitée différemment, par définition, mais personne n'interdit à un Européen de candidater via Parcoursup s'il le souhaite.

De nombreuses raisons ont amené à prendre cette décision. L'admission des candidats passés par la VAI conduisait des étudiants non parfaitement francophones dans un cursus extrêmement exigeant comme l'est le cursus de Sciences Po. Pour à peine une cinquantaine d'étudiants entrés à Sciences Po par la VAI admis sur le campus de Paris, il y avait déjà huit abandons début octobre, soit un taux sans équivalent avec les autres programmes. Il a donc semblé plus logique de mettre les étudiants de nationalité étrangère, qui sont en général plutôt sur les programmes anglophones, dans les campus en région non strictement francophones.

Cependant, il y a eu une ou deux questions, par exemple posées par des Belges et des Suisses, qui pouvaient estimer qu'ils auraient eu leur place à Paris. Mais il va de soi que d'autres programmes francophones leur sont ouverts.

La conséquence d'avoir une cinquantaine d'étudiants VAI à Paris était que, paradoxalement, on orientait les étudiants français, même quand ils ne le souhaitaient pas, prioritairement vers les programmes anglophones. Pour les programmes anglophones, le niveau de langue des étudiants est vérifié, et comme chacun le sait, le niveau de langue est sans doute l'un des éléments les plus discriminants socialement. Au fond, on jouait donc contre les Français de milieu plus populaire, statistiquement, puisque la maîtrise de la langue, dès lors qu'on les obligeait à candidater sur des programmes anglophones faute de place à Paris, risquait de détourner de très bons élèves de milieu populaire dont le niveau de langue n'était pas forcément suffisant pour candidater sur les programmes anglophones. Il s'agit donc de remettre un peu de cohérence dans tout cela.

Il prend en exemple le cas des étudiants en double diplôme, aucun d'entre eux n'est sur le campus de Paris, sauf le double diplôme avec *University College London* (UCL). Ainsi, si l'on est inscrit dans le double diplôme Sciences Po – Columbia, on n'a pas accès au campus de Paris, et aucun de ces étudiants n'estime qu'il y ait là une discrimination.

Une troisième raison était de réinternationaliser des campus, parce que l'ouverture de la VAI à Paris avait eu comme effet désagréable de réduire énormément le nombre d'étudiants étrangers sur les campus en dehors de Paris. Or, ils ont, eux aussi, intérêt à vivre une expérience diverse et variée. Le campus de Paris, même sans ces quelques étudiants de VAI - puisque c'étaient des nombres assez faibles en réalité - est très internationalisé, car quasiment tous les étudiants en échange sont à Paris, ainsi que tous les étudiants étrangers de Master, qui sont très nombreux ; il n'y a donc pas vraiment de « désinternationalisation » du campus de Paris.

Enfin, **Luis Vassy** ajoute que Sciences Po va perdre un quart de ses salles de cours à partir de l'été 2026 et il y avait donc un petit sujet opérationnel de désengorgement du site parisien.

On lui avait effectivement indiqué qu'il y aurait des récriminations très fortes ; ce n'est absolument pas qu'il ressent, et comme il l'a dit en introduction, il y a, en revanche, une explosion des candidatures étrangères pour tous les cursus. Il semble que les candidats soient

attirés par Sciences Po, et ils ont bien raison, plutôt que strictement par le campus de Paris, et il ne doute pas qu'ils seront très heureux sur les autres campus.

Il y avait donc de nombreuses raisons présidant à ce choix. Il ajoute en conclusion que c'était vraiment un souhait extrêmement fort des équipes du Bachelor qui lui ont demandé de trancher dans ce sens.

5. Examen et adoption du budget prévisionnel de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2026

Laurence Bertrand Dorléac cède la parole à Sébastien Hua, secrétaire général de Sciences Po et à Caroline Jasson-Gramusset, directrice financière.

Le temps étant compté, **Sébastien Hua** va s'attacher à faire ressortir les grandes masses de ce budget en soulignant aussi les hypothèses et les éléments de stratégie qui y figurent.

L'avantage de discuter d'un budget en ayant à l'esprit une prévision jusqu'à 2029 est qu'il est possible à la fois de comprendre les tendances sur une durée plus longue et d'apprécier un aspect peut être masqué dans les présentations qui sont celles d'un compte de résultat. Mais aussi de mesurer le modèle économique de Sciences Po et sa trajectoire à l'aune des aspects de génération de flux de trésorerie et de couverture des besoins de remboursement de la dette et de couverture des besoins d'investissement.

Le résultat du budget prévisionnel 2026 est de 2,3 M€. Un point de comparaison : il est à peu près équivalent à la moitié du résultat du budget révisé 2025, pour autant que l'on puisse arrêter des chiffres définitifs, car il est un peu tôt pour ce faire, mais cela donne l'ordre de grandeur du « bas de la ligne ».

Ce budget 2026 prend en compte des ressources qui progressent. Il présente des données sur fonds libres afin de permettre de caractériser l'exploitation. L'augmentation des ressources de 1,2 % est à rapporter à une augmentation des dépenses nettement plus dynamique, de 2,3 %.

Il s'attache ensuite à démontrer comment ces principaux postes évoluent et souligne un certain nombre d'hypothèses de construction.

La première, en ressources, l'une des plus structurantes, car c'est l'un des aléas avec lesquels il faut composer, est la stabilité du soutien de l'État, c'est-à-dire de la subvention pour charge de service public. Elle n'a pas encore été notifiée pour des raisons qu'on peut comprendre aisément au regard du contexte budgétaire et politique. La direction de Sciences Po fait le pari que cette subvention, qui a baissé pour la première fois en 2025 de 2,3 M€, restera stable l'année prochaine ; « stable » signifie qu'en réalité, elle diminue, puisqu'il s'agit de données nominales, en euro courant.

Le poste « partenariats » évolue à la baisse, de 300 k€ sur fonds libres, en dehors de l'Executive Education. Cela tient notamment à un autre élément de baisse du financement apporté par les pouvoirs publics au sens large, puisqu'il intègre une diminution de 500 k€ des financements locaux, qui sont très largement des subventions données par les collectivités territoriales pour les campus en région. Il s'agit d'une deuxième baisse consécutive, et dans les projections budgétaires pluriannuelles, on pourra constater que Sciences Po parie sur une décrue, pour

encore au moins deux ans, des financements apportés par les régions et les départements ; ce sont surtout elles qui diminuent leurs subventions de fonctionnement.

Cette baisse globale du poste « partenariats », très composite, est compensée par une hausse du mécénat des entreprises pour 1,2 M€.

Concernant le produit des droits de formation, le budget est construit sur une croissance de 2,5 M€ de ce poste, partiellement liée aux cycles spécifiques pour 0,3 M€, et notamment à la *Summer School*, mais qui tient surtout à l'accroissement du produit des droits de scolarité à hauteur de 2,2 M€ pour la formation initiale et les diplômes délivrés par Sciences Po. C'est le fruit d'une augmentation des effectifs d'étudiants (+100 en Bachelor, +100 en Master, +75 pour l'École du climat), mais aussi de l'augmentation des droits de scolarité qui va être soumise à l'approbation des membres du Conseil d'administration.

Concernant la formation continue, le chiffre d'affaires progresse jusqu'à 15 M€ et le taux de rentabilité également, ce qui permet de dégager une marge brute en hausse de 600 k€, à 4,7 M€.

Concernant les produits divers, exceptionnels et financiers, on constate une baisse globale de ce poste d'1 M€, notamment tirée par une diminution des produits financiers d'1,6 M€.

Concernant le poste des dépenses, le principal est la masse salariale, qui représente à peu près 60 % de l'ensemble. Sur fonds libres, elle progresse de 3,5 M€, ce qu'il faut apprécier en opérant une distinction entre la masse salariale liée au personnel administratif, qui augmentera de 2 M€, et la masse salariale des personnels académiques, qui augmente de 1,5 M€ en raison de la hausse nette du nombre de personnels académiques de la faculté permanente. C'est là où l'on voit le fruit des investissements de Sciences Po dans son potentiel scientifique, avec une masse salariale qui, au total, est tirée par ces effets de volumes et également, partiellement, par l'évolution mécanique entraînée par les accords salariaux.

Les dépenses d'enseignement sont en hausse pour 1,2 M€, ce qui est notamment la conséquence de l'augmentation des effectifs étudiants, très logiquement, mais aussi de la réforme du Bachelor, qui aboutit à augmenter le nombre de semaines d'enseignement, et tirer donc ce poste à la hausse. Il faut ajouter à cela la création de l'École du climat à partir de la rentrée 2026.

Concernant les locaux, on perçoit désormais les effets tout à fait significatifs liés au début des travaux au 56, rue des Saints-Pères (Hôtel de la Meilleraye) : pour le 1,9 M€ d'augmentation du coût des locaux l'année prochaine, les deux tiers sont les conséquences de l'opération de reconstitution des salles de cours et des locaux administratifs qui étaient abrités dans ce bâtiment.

Les dépenses de fonctionnement sont en très légère hausse.

Pour conclure cet inventaire, Sébastien Hua ajoute que les charges diverses, exceptionnelles et financières sont en baisse, ce qui est essentiellement la conséquence de la baisse des charges de fonds dédiés et à des charges financières qui diminuent, notamment en raison du remboursement anticipé de certains emprunts.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Sébastien Hua et ouvre la discussion.

Léon Flachet-Berne indique que, comme ils ont pu l'évoquer hier à lors de la réunion du Conseil de l'Institut, ils sont opposés à ce budget qui repose sur une hausse des frais de scolarité. Plus que cette hausse de 1,25 % proposée aujourd'hui, c'est la tendance dans laquelle ces taux s'inscrivent qui les inquiète. Depuis l'année scolaire 2016-2017, les frais de scolarité ont

augmenté de 31 % en Master, d'après le rapport de la Cour des comptes d'avril dernier, alors que l'inflation cumulée n'est que de 19 % pour cette période. La direction de Sciences Po propose aujourd'hui une hausse de 1,25 % quand l'inflation est de 0,9 point sur l'année écoulée. En somme, cette proposition de budget s'inscrit dans ce tendanciel de hausse des frais de scolarité en valeur réelle, quoi qu'en dise la direction de Sciences Po, depuis au moins 2016-2017 et même, malheureusement, avant.

Cette hausse les inquiète, d'abord parce qu'elle menace l'égal accès de chacun à cette institution, en particulier pour les étudiants internationaux qui doivent payer le maximum des frais de scolarité. Pour ces étudiants, en particulier ceux des pays du sud, ces frais sont extrêmement importants par rapport à leur pouvoir d'achat.

Par ailleurs, les étudiantes et les étudiants français de la classe moyenne sont aussi parfois en difficulté pour accéder à Sciences Po, au regard des montants qui sont très importants par rapport aux revenus de leur foyer ; dans la note communiquée, on constate que pour des familles dont le revenu est en dessous du revenu médian, c'est jusqu'à un revenu mensuel brut des deux parents qui doit être versé à Sciences Po pour pouvoir y étudier ; ce sont des montants extrêmement importants, qui ne leur apparaissent pas soutenables pour les familles.

Ensuite, ce modèle ne leur semble pas compatible avec l'ambition affirmée du directeur de Sciences Po d'attirer les meilleurs profils. Qui peut sérieusement croire qu'une étudiante ou un étudiant admis à Sciences Po, mais aussi dans une prépa, dans un grand lycée parisien ou dans une université prestigieuse, voire, pour le cas des Masters, à l'École normale supérieure (ENS), ne prendra pas en compte cette question des frais de scolarité dans sa réflexion ? Luis Vassy aime à comparer Sciences Po à HEC, on pourrait aussi se comparer à d'autres universités publiques, qui, elles, ont des frais de scolarité bien moindres, voire quasiment inexistantes ; parfois, on paye même les étudiants, comme à l'ENS... Mais ils n'iront pas jusqu'à demander cela.

Enfin, comme ils le disaient hier, le rapport de la Cour des comptes d'avril laisse déjà entendre que le montant de la subvention octroyée aujourd'hui par l'État est disproportionnée au regard des frais de scolarité qui sont exigés des étudiantes et des étudiants de Sciences Po. Comment ne pas voir qu'en prolongeant cette dynamique, on nourrit les arguments du désengagement de l'État vis-à-vis de Sciences Po ?

Léon Flachet-Berne sait que le directeur de Sciences Po déplore, comme la représentation étudiante, ce désengagement, il ne doute pas non plus que l'ensemble des équipes administratives mobilisées sur le sujet a fait de son mieux pour trouver des marges et des solutions afin d'éviter d'avoir à recourir à cette hausse. Il sait aussi que les personnels ont consenti des sacrifices pour limiter la hausse des dépenses relatives à la masse salariale. Néanmoins, il ne peut pas croire qu'il n'existe pas de chemin pour sortir de ce cercle terriblement vicieux dans lequel Sciences Po est rentrée, et qui, à la fin, risque de menacer l'ensemble de son modèle, si l'on n'inverse pas maintenant cette tendance.

Inès Fontenelle s'inscrit évidemment dans la ligne ce qui vient d'être dit par son collègue.

Comme ils ont pu l'exprimer hier devant les membres du Conseil de l'Institut, ils s'opposent bien entendu à ce budget qui fait, encore une fois, peser l'effort sur les étudiants.

Son collègue citait les chiffres du dernier rapport de la Cour des comptes qui sont sans appel : entre 2016-2017 et 2024-2025, les frais de scolarité ont augmenté en moyenne de 27 % en Bachelor et de 31 % en Master. Dans ce contexte, prétendre poursuivre cette trajectoire n'est ni soutenable ni responsable.

Sur le désengagement de l'État, elle ne veut pas répéter pas ce qui a été dit par son collègue, mais elle ajoute que leur message s'adresse aussi au ministère, qui, d'année en année, asphyxie et appauvrit toujours plus les universités.

Le pire étant que tout cela a été décidé dans le secret, sans aucune consultation des organisations étudiantes, ce qui est une première dans cette institution, elle tient à le dire.

Ils ont également été consternés d'apprendre que les étudiants européens, évoqués tout à l'heure, qui bénéficiaient jusque-là de la prise en charge de leur bourse par Sciences Po pour leur première année en France – il faut savoir que le CROUS ne les prend pas en charge –, ne pourront plus compter sur cette aide désormais.

Ce recul, combiné à la baisse du nombre de boursiers cette année, fragilise encore l'ouverture sociale de l'établissement. Malheureusement, cette dynamique ne permettra jamais, même si la volonté existait, d'avoir une institution véritablement ouverte sur le plan social, puisqu'il faut des étudiants, notamment internationaux, qui payent cher pour la financer.

Elle note qu'hier, le vote a été serré en Conseil de l'Institut, avec une courte majorité, ce qui indique bien que leurs inquiétudes sont partagées. Elle se fait aussi la porte-parole de toutes les autres organisations étudiantes qui étaient présentes hier, qui ont toutes voté contre ; au moins, un consensus a pu se créer sur ce sujet.

Enfin, pour revenir à ce qui a été dit en début de séance à propos du recours de l'Union étudiante, elle note que le directeur était manifestement d'accord avec le fond de ce recours, puisque la candidature de M. Heilbronn à un nouveau mandat comme personnalité extérieure au sein du Conseil de l'Institut a été retirée par le directeur quelques jours avant le vote. M. Heilbronn est professeur associé à Sciences Po – statut dont l'Union étudiante contestait la compatibilité avec celui de personnalité extérieure – et il a participé à l'élection de Luis Vassy dont le premier tour s'est joué à une voix. Sa candidature a donc été retirée, précisément car elle aurait probablement été retoquée en justice. Dans un État de droit, chacun peut saisir la justice, et comme l'a dit un jour le directeur de Sciences Po lui-même, toutes les voies de recours sont bonnes.

Sébastien Pimont serait désireux de bien comprendre la politique sociale que mène Sciences Po, notamment à travers l'aide donnée aux étudiants boursiers. En tant qu'ancien doyen, il sait que cette aide était importante mais il aimerait savoir ce qu'il en est à présent.

Xavier Ragot rappelle qu'il est président du Conseil de l'Institut (CI), dont une réunion s'est tenue hier. Ce Conseil vote pour avis ce budget. Les résultats ont été les suivants : 12 voix pour, 8 voix contre et 2 abstentions. Après des débats et une réunion d'information avec tous les membres du CI, il tient à remercier Sébastien Hua et Caroline Jasson-Gramusset de leur disponibilité afin que tous les membres du CI puissent s'approprier ce budget en posant des questions. Ce vote est donc le résultat de l'ensemble de ces débats au CI.

Sur un second point, plus personnel, en tant qu'économiste, sa lecture, qu'il a fait connaître à Sébastien Hua et Caroline Jasson-Gramusset, n'est pas vraiment le compte de résultat, mais la variation de trésorerie, de -2 M€, qui inclut le remboursement des crédits. Le montant des dettes de Sciences Po reste élevé. Son interprétation est que c'est un budget qui montre une solidité financière, avec des points de préoccupation sur l'équilibre à moyen terme, comme l'incertitude sur la dotation de l'État, qui a baissé de 2 M€. C'est un peu le point aveugle de la discussion : on ne sait pas ce qu'elle sera l'année prochaine ni ce qu'elle sera en 2027 ; les aléas sont énormes.

Sa lecture est que ce budget est relativement prudent et joue sur différentes marges de consolidation, mais cette prudence lui semble être de bon aloi au regard de l'environnement présent.

Raphaël Charpentier remercie le secrétaire général de Sciences Po pour cette présentation et salue un budget qui, certes, est prudent, mais garde une capacité d'investissement et d'action pour l'établissement, ce qui n'est pas rien étant donné le contexte actuel. Il est important de garder une forme d'ambition, ce budget permet justement de la conserver et c'est une très bonne chose.

Il pose ensuite deux questions.

La première porte sur le modèle économique et la nécessité d'avoir des financements extérieurs, notamment des dons. Il voit que, pour l'instant, une baisse des dons est prévue, à la fois de la part des entreprises et de celle des particuliers en 2026. Il n'ignore pas qu'une action très forte est menée pour redresser la barre dans ce domaine. Serait-il possible d'en savoir un peu plus sur les actions et la manière d'inverser la tendance et de faire revenir plus fortement les dons ?

Le second point est plus d'ordre quasi syndical, en tant que représentant des chargés d'enseignement, l'une des revendications anciennes est une augmentation, qui n'a pas eu lieu depuis des années, une revalorisation même symbolique, de leurs rémunérations. Ils comprennent bien que dans le contexte actuel elle est difficilement envisageable. Cependant, il voudrait savoir, et il croit savoir que Luis Vassy n'y était pas hostile sur le principe, quelles seraient les conditions qui permettraient un jour que cette revalorisation puisse avoir lieu.

François Delattre pose deux questions et fait une observation.

La première question porte sur le dispositif de financements sur projets européens. Il souhaite savoir en un mot quelles étaient les perspectives et quelle est la stratégie dans ce domaine.

Sa deuxième question porte sur les *Executive Masters*, afin de savoir, compte tenu de ce que le directeur rappelait sur le fait qu'un grand nombre d'étudiants dans le monde entier se détournent des États-Unis, s'il y avait un potentiel plus important pour les *Executive Masters*.

S'agissant de son observation, il se demandait s'il était possible, si c'était envisagé ou peut-être même déjà fait, de lancer à Sciences Po des projets pilotes dans le domaine de l'intelligence artificielle, dans des secteurs qui correspondent à des pôles d'excellence pour Sciences Po. Par exemple dans les relations internationales, dans la gestion de crise. Pourrait-on imaginer un enseignement, un module, une chaire consacrée à « *l'IA et la gestion de crise* ». Cela pourrait être un enseignement de nature assez conceptuelle, faisant référence à la théorie des jeux et à l'application de l'IA à la théorie des jeux, soit, au contraire, une présentation beaucoup plus pratique, sous forme d'étude de cas, soit une combinaison des deux. Sciences Po, avec sa réputation très forte dans le domaine des relations internationales, a peut-être un rôle à jouer sur ce sujet.

Luis Vassy remercie à son tour les équipes du secrétariat général avec lesquelles il a énormément travaillé pour construire un budget exigeant, parce qu'il tentait de prendre trois partis pris importants.

Un premier parti pris était de ne pas faire peser sur les étudiants le poids de la consolidation du modèle économique de Sciences Po. Le rapport de la Cour des comptes a été abondamment cité, mais on n'a pas mentionné la partie qui était la plus commentée dans la presse à l'époque :

l'invitation faite par la Cour d'augmenter très sensiblement les frais de scolarité afin d'anticiper une baisse du soutien public. Pour sa part, comme on le sait, il n'est pas favorable à ce que Sciences Po devienne sélectif sur critère financier.

Il pense néanmoins que la manière dont les choses sont présentées, et il le dit avec l'honnêteté qui le caractérise, est, en l'espèce, malhonnête. Il utilise le mot en étant conscient de sa portée. D'abord, 1,25 %, c'est vraiment très peu. On lui a fait grâce aujourd'hui de ne pas prétendre qu'il avait dit l'inverse lors de sa candidature, ce qu'on a fait hier...

Léon Flach-Berne souligne qu'il n'a pas tenu de tels propos.

Luis Vassy dit qu'il n'a jamais été question, évidemment, de geler indéfiniment nominalement les frais de scolarité ; n'importe quelle personne qui a fait une demi-année d'économie peut comprendre pourquoi, donc il ne revient pas sur la notion d'inflation dans une économie de marché. Par définition, 1,25 %, c'est vraiment se caler au minimum de ce qui est nécessaire, juste pour tenir compte des évolutions des agrégats en dépenses, c'est-à-dire l'augmentation des prix de l'électricité, des loyers, des salaires, etc. C'est donc bien un premier parti pris très fort de ne pas faire peser sur les étudiants le poids du financement de Sciences Po.

L'autre élément un peu malhonnête de la présentation consiste à ne pas évoquer le fait que 30 % des étudiants de Sciences Po de nationalité française ne payent aucun droit de scolarité pour l'un des meilleurs diplômes au monde, cas, à sa connaissance, relativement rare.

Par ailleurs, on dit que les étudiants de Sciences Po ne sont pas rémunérés ; c'est vrai et c'est faux, puisque, comme on le sait, Sciences Po mobilise sur fonds propres des ressources afin d'assurer un complément à la bourse du CROUS à hauteur de 75 % de la valeur de celle-ci, ce qui, pour ceux qui sont dans les échelons les plus élevés, peut représenter un peu d'argent.

Si tout ceci avait existé à l'époque où il était étudiant à Sciences Po, il en aurait tiré une certaine fierté. Manifestement, ce n'est pas le cas pour les deux représentants étudiants au sein de ce conseil, ce qui l'attriste. Il pense que la politique sociale très ambitieuse de Sciences Po est à mettre à son crédit.

Le premier parti pris, donc, est sur les frais de scolarité et le maintien d'une politique sociale très ambitieuse. Il les remercie pour cette question, qui lui permet de rappeler que l'investissement total de Sciences Po sur sa politique sociale, si l'on additionne ce qui est dépensé sur fonds propres et ce qui relève des exonérations de droits de scolarité ou des abattements, représente au total environ 90 M€, soit de dépenses, soit de manque à gagner. Ce qui est nettement plus que la subvention pour charge de service public qui, cette année, passe sous les 70 M€. À ce stade, Sciences Po finance une politique publique qui est celle de l'ouverture sociale des futurs dirigeants français pour le compte de l'État, qui, désormais, ne couvre même pas l'ensemble de la politique sociale de l'établissement.

Le deuxième parti pris important est de ne pas toucher aux accords salariaux ; cette question a été récurrente pendant la discussion qui a précédé la nomination de la personne qui dirigerait Sciences Po. Pour sa part, il avait dit que ce n'était pas un sujet prioritaire, mais qu'il étudierait la question. Il est vrai néanmoins que Sciences Po met en place – il voit le représentant de la direction du budget réagir – des mesures pour maîtriser la masse salariale, et le pluriannuel présente une masse salariale extrêmement contenue dans son évolution, mais en jouant de tous les leviers, hors dénonciation des accords collectifs, pour arriver à un résultat maîtrisé sur lequel Sébastien Hua pourra revenir en détail.

S'il y a bien un point sur lequel il est en accord avec Léon Flachet-Berne, c'est la question des rapports avec l'État. Éléments extrêmement préoccupants. Chaque fois que Sciences Po parvient à mobiliser des ressources, elle est, en quelque sorte, châtiée d'être bien gérée. L'État retire une partie des ressources que Sciences Po est parvenue à mobiliser par ailleurs. C'est objectivement un système intenable, puisqu'il consiste à punir la bonne gestion au bénéfice de la mauvaise qui peut – ou pas – avoir lieu ailleurs. C'est en effet un sujet de préoccupation qu'il faudra évidemment continuer à explorer avec les tutelles de Sciences Po. En tout cas, comme l'a dit avec délicatesse Sébastien Hua, la principale incertitude qui pèse aujourd'hui sur Sciences Po est liée aux rapports avec l'État. Il faut donc être vigilant sur ce point.

Néanmoins, au milieu de toutes ces contraintes, ce budget fait le choix d'être stratégique, au sens où le budget est bien mis au service d'une stratégie et de priorisations. Priorité est donnée aux investissements :

- Investissements sur les campus ;
- Investissements pour la rénovation des bâtiments ;
- Investissements pour l'accroissement des espaces à destination des étudiants ;
- Investissements dans la formation et la recherche, qui sont tout de même le cœur de ce que l'on fait dans une université, raison pour laquelle Sciences Po continue à recruter des académiques.

Les quelques dépenses supplémentaires que Sciences Po s'autorise relèvent principalement de la formation, puisque 300 à 400 k€ ont vocation à financer la réforme du Bachelor, 300 k€ sont destinés à mettre en place des bourses permettant de financer des quatrièmes années de thèse pour certains doctorants et l'accroissement de la faculté permanente. Sciences Po fait donc des choix, comme la création de l'École du climat, pour continuer à investir sur ce qui est son ADN, sa mission, c'est-à-dire mobiliser des intelligences en matière de formation et de recherche.

Sébastien Hua complète en précisant que l'impact de l'augmentation proposée de 1,25 % est en valeur absolue. Donc si l'on raisonne en euros, pour une étudiante ou un étudiant en Bachelor les situations sont les suivantes :

- Si l'on est rattaché à un foyer fiscal dont le revenu par part fiscale est de 13 697 € – en dessous, on ne paye rien – l'augmentation, en pourcentage et en valeur absolue, est négligeable puisqu'elle s'élève à 5 € ;
- Si l'on a des revenus annuels nettement plus élevés, qui rendent éligible au taux maximum – pour lesquels on ne peut plus vraiment parler de classe moyenne – l'augmentation est de 180 € par année universitaire.

La hausse s'échelonne donc entre 5 € et 180 € pour un Bachelor, ce qui donne une idée de l'effort supplémentaire demandé.

Pour les Masters, c'est un peu plus, cela va de 7 € à 260 €, mais pour que l'augmentation soit de 260 €, il faut avoir un revenu annuel pour une famille de deux adultes et deux enfants de 286 000 €. On sort là de la définition d'une classe moyenne.

Cela donne une idée, au-delà des pourcentages, de la réalité en espèces sonnantes et trébuchantes : entre 5 et 180 € pour un Bachelor et entre 7 et 260 € pour un Master.

Il cède la parole à Caroline Jasson-Gramusset. Le directeur a déjà évoqué le coût de la politique sociale ; il faut l'apprécier, évidemment, comme il l'a fait, en fonction de la politique d'exonération et de dégressivité des droits, mais il y a également un budget sur fonds propres de bourses sur critères sociaux.

Caroline Jasson-Gramusset précise que les bourses sur critères sociaux représentent 10,7 M€ dans le compte de résultat. Elles sont en hausse par rapport à l'année 2024 de 400 k€. Cette progression sur les bourses en tant que telles pèsent sur le compte de résultat. C'est là une conception minimale, puisque comme le disait le directeur de Sciences Po, il y a aussi tout l'effet des exonérations des droits de scolarité, qui ne se reflète pas dans le compte de résultat, puisque, par définition, c'est zéro.

Sébastien Hua répond à la question de Xavier Ragot, ou plutôt à sa remarque.

Effectivement, chaque année, l'important pour l'institution est d'être capable de couvrir ses charges, mais également de rembourser ses emprunts ; ce sont 6,3 M€ chaque année. Sciences Po est endettée à hauteur de 150 M€ jusqu'à 2046-2047.

Par ailleurs, il faut financer des investissements qui permettent de maintenir et de remettre à niveau les outils informatiques, mais aussi de maintenir les bâtiments. Par exemple dans les investissements prévus pour 2026, certains permettront de remplacer les baies vitrées de l'amphithéâtre Jacques Chapsal. Pour l'année 2026, il faut dégager une sorte de capacité d'autofinancement ou d'excédent de trésorerie, afin que l'on puisse couvrir ces 14,2 M€. Dans le pluriannuel, on verra que cet impératif se présente chaque année, ce qui nous permet de prendre la mesure de l'ampleur des investissements qu'il faut continuer à faire.

Il remercie Xavier Ragot d'insister sur ce point, le résultat n'est qu'un élément de la lecture de la performance, il est essentiel de bien regarder cette ligne pour comprendre vraiment ce qui guide la direction de Sciences Po dans la construction du budget ; ce n'est pas seulement le taux d'inflation, qui, par ailleurs, pour l'année prochaine, est de 1,6 %, mais tout simplement la nécessité de couvrir les charges, sans parler des accords avec les banques qui ont consenti des prêts pour l'acquisition et pour les travaux de Saint-Thomas.

S'agissant des dons, sur fonds libres, pour les entreprises, ils augmentent de 1,1 M€ ; pour les particuliers, ils sont en légère baisse, de 100 k€. Pour les fonds institutionnels, la lecture est plus complexe, parce qu'il y a une baisse sur fonds libres et une augmentation sur fonds affectés.

Il faut comprendre que pour générer de la levée de fonds, il est nécessaire de construire de nouveaux projets ; ce sont toujours des cycles assez longs. Les travaux du 56 rue des Saints-Pères conduiront à une nouvelle campagne de levée de fonds, et c'est à ce moment-là, sur la base de cette campagne, donc sur la base des besoins, qu'on pourra apprécier une augmentation, il l'espère, plus significative de ces dons. Jusqu'à 2029, ils augmentent de 4 M€ comparés à 2026. Sciences Po s'inscrit donc dans une trajectoire de progression, mais il faut tenir compte de l'ampleur de l'effort de prospection, qui, lui-même, a une dimension cyclique ; on est probablement parvenu au bas de cycle et au moment du point d'inflexion.

Quant aux interrogations de François Delattre portant sur les *Executive Masters*, il propose de profiter de la venue prochaine dans cette séance de Benoît Banchereau pour intercaler la réponse à cette question. Il sera plus à même, pour la formation continue, d'y répondre de façon précise ; il va d'ailleurs le prévenir immédiatement par *e-mail*.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote l'adoption du budget prévisionnel.

Projet de résolution n° 1 : adoption du budget prévisionnel pour l'année 2026

➡ **Le Conseil d'administration adopte à la majorité de ses membres présents ou représentés (vingt-trois voix pour et deux voix contre) la résolution n° 1.**

6. 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 2026-2027

Laurence Bertrand Dorléac propose de passer à présent à l'adoption des barèmes des droits de scolarité et de la tarification des services.

Léon Flach-Berne fait une remarque de forme s'agissant de la résolution sur les barèmes : dans la résolution soumise au vote, en page 4 de la série des résolutions qui ont été transmises il n'y a pas les formules de calcul ; il est écrit : « *de la manière suivante* : » et il n'y a rien. C'est un peu intrigant. Il lui semble que c'est également le cas en page 5.

Inès Fontenelle le confirme et ajoute que sur les documents des années précédentes, à chaque fois, la formule était bien présente.

(Certains membres du Conseil d'administration indiquent avoir les formules dans leurs documents.)

Laurence Bertrand Dorléac constate que les uns ont des formules, les autres pas. Elle demande si tout le monde dispose de la même version.

Patricia Cabrol-Lavergne indique qu'elle a un jeu des résolutions où les formules apparaissent bien.

Léon Flach-Berne répond qu'effectivement dans le document que montre Patricia Cabrol-Lavergne, c'est le cas, mais dans le document envoyé par *e-mail*, ce n'est pas.

Caroline Jasson-Gramusset indique qu'il y a parfois des problèmes d'affichage avec les photos, qu'il faut télécharger...

Léon Flach-Berne répond qu'il a procédé au téléchargement.

Caroline Jasson-Gramusset demande si cela ne fonctionne toujours pas.

Léon Flachat-Berne confirme que non.

Sébastien Hua préférerait ne pas avoir à en faire lecture, car la formule est assez compliquée, mais il propose de lui prêter son exemplaire, si Léon Flachat-Berne le souhaite ; en tout cas, il indique que c'est la même formule que l'année précédente.

Léon Flachat-Berne indique qu'il le croit ; sa remarque était un point d'attention.

Pour l'adoption des barèmes, **Laurence Bertrand Dorléac** indique que Sébastien Hua va parler en préambule d'une résolution qui avait été prise par ce Conseil le 16 mars 2022, qui ne résiste pas à l'épreuve des faits.

Sébastien Hua souhaite effectivement revenir sur les lignes directrices adoptées par ce Conseil sur la prise en compte de l'inflation dans le calcul des droits de scolarité.

En mars 2022, le Conseil a adopté des lignes directrices d'évolution des droits de scolarité pour tenir compte, non seulement des prévisions d'inflation, comme il avait l'habitude de le faire depuis 2005, mais aussi des erreurs de prévision, c'est-à-dire un mécanisme de rattrapage corrigeant l'année suivante les erreurs entre le taux prévisionnel dont on disposait le jour du Conseil et l'inflation réellement constatée.

Or, comme il en a parfaitement le droit, le Conseil n'a jamais appliqué ces lignes directrices.

Elles sont indicatives, le Conseil est tout à fait libre de ne pas en tenir compte, mais cela a abouti à une sorte d'incohérence mathématique : il est absolument impossible, dans la mesure où il s'agit d'un mécanisme de rattrapage, de continuer à appliquer ce mécanisme de rattrapage si les droits votés ne l'ont pas été en fonction des prévisions d'inflation. Or, aujourd'hui, c'est à cette situation que l'on aboutit.

Comme la formule inclut la correction de taux qui auraient dû tenir compte de l'inflation, s'il n'en a pas été tenu compte au départ, on ne sait plus très bien ce que l'on rattrape. Il lui semble que le maintien de ces lignes directrices ne fait que compliquer les délibérations de ce Conseil et ne contribue absolument pas à éclairer ses débats.

La désuétude de ce type de lignes directrices n'étant pas tout à fait compatible avec le bon ordonnancement du *corpus* de ses résolutions, il est proposé au Conseil, puisqu'il n'en a jamais été fait application, tout simplement d'abroger la résolution n° 3 du 16 mars 2022.

Rien n'empêche évidemment le Conseil de tenir compte de l'inflation prévisionnelle – on calcule toujours, quand on réfléchit au budget, l'inflation prévisionnelle à partir des prévisions macroéconomiques de la Banque de France au mois de septembre ; c'est le chiffre le plus récent et le plus précis dont on dispose –, mais cela évite d'avoir une formule qui, du fait de sa non-application, devient, *de facto*, au mieux aberrante.

Par ailleurs, il souligne un point : comme on l'a compris en regardant les grandes masses du budget, en réalité, la très grande majorité des postes de dépenses ne sont pas directement tirés par l'évolution de l'indice des prix à la consommation :

- La masse salariale n'est pas déterminée par l'inflation, elle est déterminée par les accords et par l'évolution des effectifs ;
- Les amortissements sont déterminés par les investissements passés ;

- Les charges financières sont déterminées par la politique de trésorerie et par les emprunts ;
- Même les loyers et les coûts de maintenance des équipements sont déterminés par l'indice du coût à la construction, qui est très supérieur à l'indice des prix à la consommation.

Non seulement ces lignes directrices sont quasiment privées d'effet du fait de leur non-application, mais il n'est pas sûr qu'elles aident vraiment à comprendre ce qui doit tirer la détermination du budget et à comprendre la dynamique des dépenses.

Voilà toutes les raisons pour lesquelles est proposée cette résolution, un peu exceptionnelle par son objet, d'abrogation des lignes directrices de 2022.

Laurence Bertrand Dorléac le remercie pour ces explications qui, comme la note, sont très claires. Elle soumet aux vote le projet de résolution n°2.

Projet de résolution n° 2 : abrogation de la résolution n° 3 du 16 mars 2022

➡ **Le Conseil d'administration adopte la résolution n°2 avec vingt-quatre voix pour des membres présents ou représentés.**

Didier-Roland Tabuteau souhaiterait que l'on vote résolution par résolution, parce qu'il se déportera sur la résolution n° 6.

Laurence Bertrand Dorléac en prend bonne note, mais précise qu'on en est à présent au vote de la résolution n° 3 : les droits de scolarité.

Projet de résolution n° 3 : droits de scolarité 2026-2027 (I)

➡ **Le Conseil d'administration adopte à la majorité de ses membres présents ou représentés (vingt-deux voix pour et deux voix contre) la résolution n° 3.**

Laurence Bertrand Dorléac propose de passer maintenant au vote de la résolution n° 4 sur les droits de scolarité 2026-2027 (II).

Projet de résolution n° 4 : droits de scolarité 2026-2027 (II)

➡ **Le Conseil d'administration adopte à la majorité de ses membres présents ou représentés (vingt-deux voix pour et deux voix contre) la résolution n° 4.**

Laurence Bertrand Dorléac soumet aux vote la résolution n° 5 : tarification des services de la Fondation appliquée aux usagers.

Projet de résolution n° 5 : tarification des services de la Fondation appliquée aux usagers

➡ **Le Conseil d'administration adopte à la majorité de ses membres présents ou représentés (vingt-trois voix pour et deux abstentions) la résolution n° 5.**

Laurence Bertrand Doréac précise qu'on en a terminé pour cette série de votes.

Benoît Banchereau étant en chemin, elle propose de passer aux perspectives budgétaires pluriannuelles.

Didier-Roland Tabuteau indique que dans ce cas il reste présent.

7. Point d'information sur les perspectives budgétaires pluriannuelles 2026-2029

Luis Vassy souligne qu'on est dans la même logique, que celle qu'il a décrite pour l'année prochaine, et c'est en cela qu'il y a du sens à regarder d'abord 2026, puis le pluriannuel.

Les grands choix présentés pour 2026 se prolongent sur les années à venir, c'est-à-dire :

- Une très grande maîtrise des frais de scolarité, à un taux vraiment le plus bas possible ;
- Une maîtrise de la masse salariale qui continue toutefois à croître et dans le cadre des accords collectifs existants ;
- La poursuite du recrutement de membres de la faculté permanente, et donc du développement de l'investissement sur les objets intellectuels.

Tout ceci est aussi possible – il tient à le souligner –, parce que Sciences Po tire parti d'une opportunité historique qui se présente : le contexte international dans le domaine de l'enseignement supérieur. Cela produit les effets d'accroissement très notable des candidatures étrangères, en quantité et en qualité ; il tient à rappeler aux membres de ce Conseil que les prérequis affichés par Sciences Po pour rentrer dans les Masters, si on les compare à des institutions équivalentes, par exemple la *London School of Economics* (LSE), sont nettement supérieurs, ce qui fait que le niveau des étudiants dont on examine les dossiers, avant même de décider s'ils ont vocation à être admis, est extrêmement élevé.

Il est vrai, comme l'a rappelé Sébastien Hua, que Sciences Po a fait le choix d'accroître le nombre de ses étudiants, avec l'idée qu'il y a des effets de cohorte et de cascade, et que donc, on récupérera en 2029 les espaces neutralisés rue des Saints-Pères au titre des travaux. Mais les espaces donnés aux étudiants au titre des études et des espaces de lecture, sur lesquels la direction de l'établissement travaille actuellement d'arrache-pied, ne seront pas réalloués à d'autres usages après la fin des travaux. Il y aura donc davantage d'espaces dédiés à la formation en fin de cycle, au moment où les effets de cohorte se produiront. C'est un choix exigeant, parce que la croissance est difficile, mais c'est ce qui permet à Sciences Po de consolider son modèle économique sans avoir à utiliser le levier des frais de scolarité.

Avant de passer la parole à Caroline Jasson-Gramusset, **Sébastien Hua** rappelle que le pluriannuel est basé sur une convergence des taux de progression des recettes et des charges, puisque les produits augmentent de 1,5 % par an dans cet exercice de prévision et les charges de 1,6 %. Cette inflexion de la trajectoire financière est le fruit, en dépenses, d'efforts obtenus sur les points suivants :

- La maîtrise de la masse salariale administrative, ce qui n'empêche pas de continuer à investir, puisque c'est la stratégie ;
- Le renforcement de la faculté permanente, mais tout en contenant l'évolution de la masse salariale ;

- La croissance pour 1,25 % des droits de scolarité et la croissance des effectifs étudiants ; les augmentations de cohortes que le directeur de Sciences Po vient de décrire n'étant pas reconduites d'année en année mais donnant leurs effets pleins d'un point de vue financier dans les années à venir.

En fin de période, ce pluriannuel couvrant jusqu'en 2029 (c'est-à-dire après la fin de l'opération de rénovation du 56, rue des Saints-Pères, qui représente au total 20 M€ d'investissements et 5 M€ liés à l'opération tiroirs, une fois passée cette étape importante de notre stratégie immobilière), on constate que les flux de trésorerie en 2029 ne permettent pas de couvrir le remboursement du capital, donc toujours ces 6,3 M€ chaque année, et les investissements récurrents nécessaires, parce que le parc immobilier de Sciences Po est vieillissant et que ce pluriannuel n'intègre pas, par exemple, l'avenir du 28, rue des Saints-Pères.

Associé aux éléments d'incertitude que Xavier Ragot décrivait et sur lesquels Sciences Po a pris des hypothèses prudentes, cela montre bien que ce pluriannuel est basé sur des hypothèses conservatrices, notamment concernant la stabilité nominale des subventions publiques. Il faudra néanmoins que ce Conseil réexamine chaque année, en fonction des circonstances, quelles mesures complémentaires pourraient éventuellement devoir être prises pour préserver ces équilibres.

Caroline Jasson-Gramusset présente le détail des hypothèses qui constituent les recettes de ce plan pluriannuel.

- Pour les subventions publiques :
 - o Une stabilisation de la subvention pour charge de service publique (SCSP), qui a déjà été évoquée ;
 - o Concernant les subventions locales pour les campus, la dégradation du financement des campus par les Régions et les collectivités locales, qui passe de 3,2 M€ en 2025 à 2,3 M€ en 2027 ; pour exemple, la subvention apportée par le département de la Marne pour le campus de Reims, qui s'élevait à 0,6 M€, disparaît totalement en 2027.
- Pour la formation initiale, ont été intégrés :
 - o Une hausse de 1,25 % des droits de scolarité dès le budget 2026 et de façon récurrente jusqu'à l'horizon 2029 ;
 - o Une croissance des effectifs dans le budget 2026 (les +100 Bachelor, +100 Master et +75 de l'École du climat), et ensuite, une stabilité ; même si cette croissance des effectifs commence dès 2026 et qu'on n'ajoute pas d'effectifs, il y a l'effet amplificateur du renouvellement des premières années qui passent en deuxième année, etc.
- Pour ce qui concerne l'*ExEd* :
 - o Une croissance du chiffre d'affaires continue sur toute la période, pour atteindre 19 M€ en 2029, avec une marge brute de 5,5 M€, soit 29 % ; dans le budget, on était à 31 % ;
 - o Une petite baisse du taux de marge brute du fait de la réintégration sur fonds libres de la masse salariale financée par BoostX, qui était portée par des fonds affectés et qu'on retrouve intégrée, dès 2027, dans les comptes en fonds libres.
- Pour la partie apprentissage :
 - o Une stabilisation en termes de nombre d'étudiants ; qui reste à 577 étudiants ;
 - o L'anticipation, en revanche, d'une baisse du financement par apprenti qui générera une dégradation à peu près de 0,7 M€ tous les ans sur le financement de l'apprentissage ;

- Au total, on aboutit à 6,9 M€ en 2029, alors que l'apprentissage s'élève à 8,8 M€ dans les comptes 2026.

Concernant l'évolution du mécénat et des levées de fonds. Comme l'indiquait Sébastien Hua, il y a :

- Une hausse globale de 4 M€ à l'horizon du plan prévisionnel (PP) versus 2026 avec :
- +1,6 M€ sur le mécénat des entreprises ;
- +1,1 M€ sur les fonds institutionnels ;
- +1,3 M€ sur le mécénat des particuliers.

En fin de pluriannuel on aboutit à une trajectoire où il sera nécessaire de relancer de nouvelles campagnes avec de nouveaux objets de levée de fonds.

À propos du détail des dépenses :

- Une augmentation des dépenses de personnel permanent de 1,7 % en moyenne ; qui intègre l'absence de créations nettes d'emplois sur le personnel administratif et, en revanche, une création de cinq postes par an pour le personnel académique ;
- En termes d'immobilier :
 - L'effet mécanique de la croissance de l'indice du coût de la construction (ICC) qui vient augmenter les loyers ;
 - Les effets des locations supplémentaires prises dans le cadre de la rénovation de l'Hôtel de la Meilleraye, à la fois pour reloger le personnel administratif et académique, et des locations pour des salles de cours en extérieur, en plus des travaux mis en œuvre pour recréer des salles de cours au sein des autres bâtiments.
- L'entretien et la maintenance, en croissance de 3 % ;
- Les frais de fonctionnement sont stables ;
- Des investissements importants ;
 - Sur la durée du PP, la rénovation de l'Hôtel de la Meilleraye représente 20 M€ en termes d'investissement ;
 - La poursuite de l'investissement sur les autres bâtiments, notamment des investissements importants sur les salles informatiques et sur des *data centers* qui sont significatifs sur la trajectoire.

Tout cela nous mène à un niveau de résultat avec un pic en 2027 à 6,8 M€, du fait de toutes les mesures prises, et une décroissance sur la fin du PP. Les 14,4 M€ s'expliquent par la reconnaissance des fonds dédiés levés pour l'opération du 56, rue des Saints-Pères, il s'agit simplement d'un effet mécanique comptable ; retraité de cet effet, le résultat s'élève à 1,2 M€.

Dans le compte de résultat synthétique on retrouve les variations détaillées sur les différents postes.

Le tableau de flux de trésorerie fait apparaître les points suivants :

- Une trésorerie 2026 à 122 M€, avec une consommation de *cash* de 3 M€ ;
- Pour 2027 et 2028, une consommation de *cash* de 5 M€ et de 10 M€, du fait notamment des travaux du 56, rue des Saints-Pères qui affectent la trésorerie, en sus du capital remboursé qui est toujours au niveau de 6,3 M€ ;
- En 2029, même si les travaux sont achevés pour le 56, rue des Saints-Pères, puisqu'il est prévu que la nouvelle mise en service de ce bâtiment ait lieu en 2029, la trésorerie se dégrade tout de même de 3 M€, du fait des investissements significatifs à réaliser, notamment les *data centers*, mais aussi le récurrent sur les investissements plus classiques, ces investissements ne peuvent plus être absorbés par la capacité d'autofinancement.

Audrey Azoulay remercie Sébastien Hua et Caroline Jasson-Gramusset pour leur présentation. C'est un exercice utile pour un Conseil, s'agissant de la question des comptes, que d'avoir cette vision à long terme.

Comme cela a été évoqué lors du comité d'audit, un sujet lui semble être aux confins de plusieurs hypothèses. Car il s'agit-là d'hypothèses, et l'on sait qu'il peut y avoir des chocs, auxquels il faut se préparer. Une de ces variables, notamment en ressources, peut varier à la baisse. En 2026 le nombre d'étudiants qui augmente mais cela fait aussi le lien avec les questions immobilières, qui nécessitent un entretien compte tenu de la localisation et de l'état du parc. La question est aussi la capacité d'accueillir plus d'étudiants, au moins aussi bien, et peut-être, à l'avenir, si ce nombre d'étudiants devait être une variable face à des chocs.

Il faut parvenir à avoir une vision du potentiel d'accueil de ce parc immobilier, des décisions qu'il faut prendre pour se préparer déjà à cela dans l'avenir, car ce sont des décisions, une fois prises, pour lesquelles un certain temps d'exécution est nécessaire avant que cela rende des capacités.

Alexandre Mariani revient sur la question de la masse salariale. Il salue le fait que la direction ne souhaite pas remettre en question l'accord d'entreprise.

Quand il est fait référence à la masse salariale, on mentionne l'accord d'entreprise, mais il y a également la politique des ressources humaines, c'est-à-dire les recrutements. Il voit bien dans le document qu'il est écrit : « *pas de recrutement* », mais dans une entreprise, il y a des entrées et des sorties, il y a toujours des départs à la retraite, des personnes qui quittent l'entreprise, donc il imagine qu'il y aura tout de même du mouvement au cours des années à venir.

Sa question porte sur le type de recrutements à venir. À quels endroits les personnes sont vraiment indispensables ? Où recrute-t-on ? À quel niveau de l'institution et, accessoirement, avec quel type de salaire, car cela a un impact sur la masse salariale ?

Le secrétaire général, dans sa présentation, l'a mentionné, cela ne lui a pas échappé, en disant : « *il y a les accords d'entreprise et les effectifs, le nombre de personnes* ». Il est important de le dire : ce n'est pas uniquement l'application de l'accord d'entreprise, c'est où l'on recrute, à quel niveau, pour faire quoi. Il souligne que l'institution doit parfois se poser des questions sur les priorités en termes de recrutement.

Carlo Barone tient tout d'abord à dire que ses collègues de la faculté permanente mesurent pleinement l'importance de l'effort lié à la création de cinq postes de chercheur par an dans le plan pluriannuel ; cet effort est significatif, d'autant plus dans un contexte budgétaire incertain.

Il veut également rappeler que cela permet de répondre à une des cinq recommandations formulées par la Cour des comptes dans le rapport qui a été évoqué, qui invitait très clairement à un investissement important sur la question de la faculté permanente.

Il lui semble que la stratégie pluriannuelle pose deux questions importantes.

La première a été évoquée : la question des locaux, parce qu'à côté de l'accroissement de la faculté permanente, il y a également un accroissement important des effectifs étudiants, qui pose la question de la programmation immobilière pluriannuelle pour gérer ces flux, en particulier s'agissant du campus de Saint-Thomas. En effet, cela a été dit à plusieurs reprises, ce campus n'est pas adapté à de grandes salles de cours. Ce campus accueille la plupart des centres de recherche ; l'idée qui a présidé lors de l'installation à Saint-Thomas était de rassembler les centres de recherche alors encore éparpillés dans un seul campus. Il pense aussi

plus largement au projet immobilier au 56, rue des Saints-Pères, aux contraintes dans les campus. Ledit rapport de la Cour des comptes soulignait, en effet, la question de la programmation pluriannuelle de l'immobilier comme un des points d'attention majeurs. Hier, ses collègues, lors du Conseil scientifique ont exprimé un besoin d'écouter la direction de l'immobilier et de pouvoir travailler de manière constructive et collaborative avec la direction sur ses questions.

Deuxième point, il va dans le même sens qu'Alexandre Mariani, l'expansion des effectifs étudiants pose aussi la question du renforcement des personnels de support aux fonctions pédagogiques. Dans un cadre où l'on n'augmentera pas les effectifs du personnel administratif, la question est de savoir comment y arriver et, plus concrètement, si les mobilités internes peuvent constituer un levier pour gérer ces besoins accrus du côté pédagogique, tout en travaillant de manière collaborative avec les représentants du personnel administratif. Il y a une vraie question sur l'accompagnement pédagogique de ces effectifs croissants.

Alicia Saoudi remercie la direction de Sciences Po pour cette réactualisation de la trajectoire, qui avait été demandée à plusieurs reprises l'année dernière, afin de pouvoir disposer de cette vision pluriannuelle, fort intéressante. Elle fait bien apparaître les sujets à venir : la tension sur la trésorerie liée au niveau important des investissements immobiliers et le niveau important du remboursement de la dette.

Elle a quelques questions sur les recettes. Il est indiqué que l'on a fait certaines hypothèses qui semblent prudentes sur la stabilité de la dotation de l'État, mais aussi sur les financements des collectivités territoriales et de l'apprentissage. Il est indiqué qu'une nouvelle baisse des financements des collectivités territoriales à l'horizon 2027 est anticipée. Est-ce une hypothèse très prudente ou a-t-on d'ores et déjà des informations qui font apparaître des désengagements de collectivités ?

Concernant l'apprentissage, elle aurait aimé savoir quelles hypothèses ont été prises. Il est indiqué qu'une diminution du soutien de l'État est anticipée ; cette hypothèse n'est pas improbable, elle lui semble plutôt fondée, mais elle aurait aimé avoir plus de détails.

À propos des dépenses, le sujet des évolutions de la masse salariale a été mentionné, puisqu'on voit bien, entre les hypothèses prises pour le budget 2026 et ce qui est anticipé dans la suite de la trajectoire, que l'évolution de la masse salariale ralentira dans les années à venir. La direction de Sciences Po indique qu'elle ne remet en cause ni l'évolution des conventions collectives, ni la stabilité des personnels administratifs. Pourrait-on préciser les leviers qui permettront d'aboutir à cette maîtrise supérieure à l'évolution prévue pour 2026 ?

Horatia Muir Watt remercie la direction de Sciences Po pour ces éléments très instructifs et clairs, ainsi que pour la très bonne nouvelle pour la faculté permanente de l'augmentation ou du moins de la prévision de cinq postes par an ; cela ne peut qu'être extrêmement apprécié.

Néanmoins elle met l'accent sur l'inquiétude portée par toute la faculté permanente devant l'augmentation du nombre d'étudiants, qui est la garantie de la qualité du modèle pédagogique. Il faut absolument éviter de devenir un établissement *cash cow*, comme UCL ou la LSE, où l'on sait très bien qu'il y a une externalisation de plus en plus importante des enseignements et il serait très dommage que ce modèle qui, à son avis, fait le succès de Sciences Po, soit sacrifié sur l'autel de la productivité en nombre.

Sandra Lagumina ne considère pas que cette présentation pluriannuelle soit très rassurante, car il est dit qu'il y aura un point de blocage en 2029, avec une charge immobilière absolument considérable. Dans le débat qui a eu lieu autour de Saint-Thomas, il avait été dit : « Ne vous inquiétez pas, après, il y aura des économies en face, puisque nous regrouperons un certain nombre de... » ; cela ne s'est jamais vérifié, pas totalement en tout cas, pas à la hauteur de ce qui avait été annoncé.

Elle s'interroge sur deux choses.

La première, ce sont les sensibilités de cette programmation pluriannuelle, c'est-à-dire : a-t-on une vision si jamais la subvention de l'État, par hasard, était divisée par deux, ou si jamais il y avait une augmentation de 20 % des étudiants ? Que faire ? Cette question des sensibilités permet d'éclairer des *crash tests* sur ce budget qui n'est pas trop loin de cela.

Le deuxième point sur lequel elle s'interroge concerne toujours la stratégie immobilière. Il avait été fait un choix très fort de garder en propriété un certain nombre d'actifs dans un quartier ; ne peut-on pas un peu réinterroger ce choix – elle ne parle pas nécessairement de toute la politique immobilière –, en tout cas se poser la question de savoir s'il est soutenable d'avoir, jusqu'en 2047, 6 M€ à rembourser, des forts investissements de maintenance et de réinvestissement dans des bâtiments historiques, tout en gardant exactement le même système, et, par ailleurs, des recettes qui ne monteront pas jusqu'au ciel. Parce que chacun sait qu'il ne sera pas possible de jouer sur les droits de scolarité, qu'il importe de maintenir une qualité pédagogique donc de continuer à avoir des dépenses qui augmentent et c'est normal, etc. Elle s'interroge sur les impasses dans lesquelles Sciences Po arrivera par ce jeu. Ne commence-t-on pas un peu à toucher les limites de cette politique immobilière dans laquelle Sciences Po était rentrée et qui avait peut-être son sens ?

Luis Vassy commence par souligner que le pluriannuel montre qu'il y a de réelles – non pas défis – questions qu'il faut explorer dans les années à venir.

Évidemment, il faudra réactualiser l'exercice chaque année. La prévision à trois ans, vu l'ensemble des incertitudes qui pèsent sur Sciences Po, est un exercice qui, par définition, a ses limites. Il va de soi que ces équipes et lui réfléchissent à toutes sortes d'hypothèses, mais d'un autre côté, il connaît assez l'État et ses défauts pour savoir que s'il présente un plan avec une subvention divisée par deux, assez vite, elle sera divisée par deux. Il y a tout de même quelques limites à l'exercice d'anticipation, et c'est peut-être la raison pour laquelle la France est dans la situation dans laquelle elle est, d'ailleurs, qui consiste à châtier tout ce qui fonctionne.

Bien sûr, on sait bien qu'il y a des risques et – d'ailleurs, Sébastien Hua l'a dit avec ses mots plus sobres que les siens – il est certain que le principal risque qui pèse aujourd'hui pour Sciences Po est lié à la puissance publique, et notamment à sa situation financière et à une pratique du fonctionnement de l'État qui consiste à retirer des ressources dès que l'on arrive à en générer de nouvelles ; il y a quelque chose d'un peu paradoxal et même d'extrêmement destructeur, puisque, par définition, cela empêche ce qui fonctionne de générer l'ensemble de son potentiel. Ce sujet, Sciences Po ne peut que le subir en tant que modeste acteur de terrain.

Ensuite, les choses sont présentées toutes choses égales par ailleurs, cela ne veut pas dire que d'ici 2029, le paquebot avance dans cette direction sans jamais prendre aucune nouvelle décision.

Il fait le lien avec une autre question : celle du soutien des collectivités locales. Son expression est extrêmement claire : oui, il y a des baisses, elles sont annoncées. En comptabilité, Caroline Jasson-Gramusset lui rappelle que la Marne retire son soutien en fonctionnement ; néanmoins,

il s'est rendu à Reims et doit dire que, de manière très constructive, il a été possible de mettre autour de la table la Région, la Métropole et le département ; les réactions ont été extrêmement positives et allant, les collectivités se mettent en ordre de bataille pour compenser en investissement une partie de la baisse en fonctionnement, mais Caroline Jasson-Gramusset lui fait régulièrement des cours de comptabilité et lui indique que cela ne se retrouve pas exactement dans les mêmes lignes. Mais on le retrouvera en trésorerie, et cela compensera une partie des dépenses. C'est intégré.

Toutefois, cela évolue en permanence. Il a récemment rencontré le président d'une grande Région où le campus de Sciences Po est au bord de la mer – il y en a deux, il laisse deviner lequel –, qui lui semble être prêt à reprendre les financements prochainement après avoir tourné le dos pendant plusieurs mois et, d'un autre côté, il vient de recevoir une lettre de la Région Nouvelle-Aquitaine annonçant l'extinction complète des financements pour le campus de Poitiers. En permanence, ses équipes et lui regardent comment les choses évoluent.

Il rappelle ce qu'il a dit publiquement dans ce Conseil : Sciences Po ne peut rester que dans des endroits où il y a un soutien suffisant, car il est clair que la présence des campus en région a un coût financier extrêmement élevé en termes d'organisation. Par exemple, ce pluriannuel ne présente aucune fermeture de campus en région. Or, si l'on ne veut plus de Sciences Po quelque part, la question pourra peut-être se poser et il y aura matière à faire des rationalisations qui joueront positivement sur le bilan.

Les hypothèses prises sont extrêmement sobres. On peut dire que Sciences Po aurait pu être plus prudent sur la subvention pour charge de service public ; comme l'a noté la représentante de la direction du budget, il est tout de même assez sobre de se dire « stabilité nominale », il lui semble que c'est assez prudent dans un contexte de baisse de 3 % de la subvention notifiée en cours d'année l'an dernier, ce qui, d'ailleurs – il le note au passage – représente l'ensemble de la baisse du résultat financier de Sciences Po, qui est quasiment à l'euro près l'équivalent du montant de la baisse de la subvention.

Il revient sur la baisse de la subvention publique. Comme Sciences Po est parvenue à faire baisser ses dépenses de loyers grâce à ses investissements immobiliers, il a été décidé qu'il fallait baisser le soutien financier au titre des remboursements de loyers, sans tenir compte du fait que, par définition, Sciences Po remboursait des prêts immobiliers. C'est là vraiment le cas pur et parfait de la sanction financière liée à une mesure de bonne gestion.

Sur la question de l'immobilier patrimonial, il pense exactement l'inverse, parce que cela méconnaît un élément : la pleine possession de l'immobilier est l'*endowment*, c'est l'une des clefs de l'indépendance de Sciences Po. Or, c'est tout de même un élément central de la trajectoire à long terme de cet établissement. Il considère qu'il ne faut pas s'excuser de ce modèle, dont il hérite en grande partie. Le lieu où Sciences Po est installée est objectivement un élément d'attractivité internationale ; cela a donc des effets vertueux. Par ailleurs, la pleine propriété des murs permet, si, d'aventure, un jour, il y avait des chocs externes massifs, de les absorber beaucoup plus que si Sciences Po était locataire de l'essentiel de ses bâtiments.

Sandra Lagumina précise que son point n'était pas sur le principe même. Elle se demandait s'il était possible de se donner des marges de manœuvre à l'intérieur de cela.

Luis Vassy entend tout à fait les discussions qu'il faut avoir avec les uns et les autres sur les occupations des espaces, mais sa position est connue : il estime que les étudiants ont été trop privés de l'accès à Saint-Thomas ; ce n'est pas idéal, mais des espaces peuvent être restitués à

la formation. Inês Fontenelle n'aime pas qu'il mette en cause le passé, parce qu'elle estime que tout a été parfait jusqu'à ce qu'il arrive et que tout se dégrade depuis qu'il est là, mais la réalité est qu'il hérite d'une situation où par la grâce de créer Saint-Thomas, on a réduit le nombre de places en bibliothèque ; il hérite de cette situation, la regrette et va tenter de la corriger.

Il n'y a que dix salles de cours, à sa connaissance, sur l'ensemble du site de Saint-Thomas ; il ne lui semble pas normal que les étudiants soient les uns sur les autres rue Saint-Guillaume et que cet espace gigantesque à Saint-Thomas ne soit pas davantage disponible pour les étudiants.

Il faudra en discuter, tout le monde doit s'y retrouver, il importe que chacune et chacun soit heureux et puisse vivre, mais tout de même c'est aussi une institution de formation et il est nécessaire d'avoir des espaces dédiés aux étudiants ; ce sera absolument une priorité. Cela commencera d'ailleurs par l'ex-pavillon McCourt qui sera entièrement dédié à des salles de cours rapidement.

Luis Vassy revient sur la question de la masse salariale. En effet, il y a la question des accords. Il veut tout de même préciser que les accords sont maintenus, les salariés le savent et c'est déjà une décision qui a été douloureuse. Sciences Po a tout de même été amenée à appliquer les accords plutôt vers le bas de la fourchette de ce qui était possible. Cela étant, il n'y a pas que les accords, mais également comment sont utilisés les emplois disponibles. En 2026, le budget présenté est en légère baisse en nombre d'ETP. Luis Vassy croit savoir que c'est la première fois dans l'histoire de Sciences Po ; il s'agit d'une toute petite baisse, de 2,2 ETP, mais c'est tout de même un petit signal.

En effet, comme l'a très justement dit Alexandre Mariani, il importe de s'attacher aux priorités en termes d'affectation des ressources humaines dont la formation doit pouvoir bénéficier, notamment dans un contexte de hausse des étudiants.

Cela lui permet au passage de rendre hommage à ceux qui « jouent le jeu » de cette réorganisation, puisque Sébastien Hua était, jusqu'à récemment, directeur de la direction de la stratégie et du développement (DSD), sur une douzaine d'emplois...

Quinze précise **Sébastien Hua**.

Luis Vassy rectifie ; sur cet effectif, un a été restitué en à peine six mois, ce qui est tout de même un effort très notable dans un contexte où l'on vise plutôt un accroissement des partenariats extérieurs. Chacun joue le jeu, mais cela ne peut fonctionner – c'est plutôt pour une discussion interne – que si tout le monde ne s'amuse pas à estimer qu'il faut couper prioritairement chez le voisin ; sinon, par définition, cela ne pourra pas fonctionner. Il pense qu'on pourra alors arriver à travailler à ces redéploiements et à ces priorisations.

(Départ de Sandra Lagumina.)

Laurence Bertrand Dorléac veut rendre à « Césarine » ce qui lui appartient : Inês Fontenelle s'est battue pour que les étudiants soient à Saint-Thomas davantage et qu'ils puissent accéder aux salles.

Luis Vassy ne doute pas qu'elle saluera donc ses décisions ; ce sera porté au compte-rendu.

Régine Serra souhaite revenir sur un point évoqué très rapidement par le directeur de Sciences Po, concernant le campus de Poitiers. Elle croit comprendre qu'il y aurait un petit souci.

Luis Vassy répond qu'il n'a pas de secret pour ce Conseil d'administration. Il vient de recevoir une lettre de la Région indiquant que la subvention de 225 k€ annuelle était supprimée et qu'il était inutile que de tenter de joindre le Président de Région pour en discuter. Il en a pris acte.

Régine Serra remercie le directeur pour cette précision. Le Conseil ne discutera pas maintenant sur les suites à donner, mais elle suppose qu'il faudra y réfléchir très sérieusement.

Luis Vassy précise que la maire de Poitiers cherche à le joindre.

Didier-Roland Tabuteau, allant dans le même sens que Sandra Lagumina, comprend l'exercice naturel et assez raisonnable qu'est le plan pluriannuel 2026-2029. Toutefois, la situation n'est pas habituelle, elle n'est pas comparable à celle d'il y a trois ans, cinq ans, dix ans... Les finances publiques sont dans une situation très particulière. Dans ces conditions – et cela ne remet pas en cause le plan pluriannuel qui est présenté, il le précise –, l'exercice consistant à faire quelques hypothèses de *crash tests* pour voir ce qui se passerait dans telle et telle hypothèse pour en discuter lui paraît naturel dans le contexte actuel et vraisemblablement durable pour les années qui viennent.

Il avait compris la demande de Sandra Lagumina comme ne remettant pas en cause ce qui est proposé, très clair et assez sobre, comme cela a été dit par beaucoup d'intervenants précédents, mais il faut se poser la question d'hypothèses plus radicales et de la façon dont l'institution ferait face, parce que c'est le rôle des membres de ce Conseil, de se projeter dans l'avenir, dans un contexte particulièrement difficile.

(Départ d'Alexandre Bompard et d'Isabelle Prat.)

(Pour le point suivant, Didier-Roland Tabuteau n'assiste pas à la discussion.)

8. Adoption des droits de scolarité des *Executive Masters* pour l'année 2027

Laurence Bertrand Dorléac accueille Benoît Banchereau, directeur de l'*Executive Education* de Sciences Po.

Benoît Banchereau présente la proposition des droits de scolarité pour 2027 pour l'*Executive Education*. C'est pour lui l'occasion de présenter brièvement l'actualité de sa direction.

Elle a une trajectoire pluriannuelle très ambitieuse qui consiste à doubler le chiffre d'affaires en cinq ans. Trois années sont déjà achevées et 50 % du chemin a été accompli, puisque le

chiffre d'affaires a crû de 50 % en trois ans et que la marge brute de l'activité de l'*ExEd* a été multipliée par trois.

Cette année est historique, puisque jamais l'*ExEd* n'avait atteint ce chiffre d'affaires. Ils parviendront sans doute à 14,1 M€ cette année.

Il reste encore un bout de chemin à faire pour doubler le chiffre d'affaires en cinq ans, conformément aux engagements.

Benoît Banchereau salue le travail des équipes de l'*Executive Education*, puisque, comme il l'avait déjà dit lors d'une précédente réunion de ce Conseil d'administration, ce n'est pas lui seul qui effectue ce travail, c'est tout le groupe.

L'an dernier, à la demande de la Présidente de la FNSP, il avait parlé d'un *benchmark* de ce qui se faisait dans les *business schools*, françaises et internationales.

Pour rappel, l'*ExEd* a augmenté les tarifs ces deux dernières années de 1 000 € chaque année, ce qui est tout de même très important, pour tous les *Executive Masters*, de manière indifférenciée.

Il propose de ne pas faire d'augmentation des tarifs des *Executive Masters* en 2027, puisque, comme il l'avait dit, les tarifs de l'*ExEd* se situent dans la fourchette moyenne/haute sur le marché. L'enjeu de croissance ne se fait pas sur les *Executive Masters* et sur les programmes au catalogue, c'est-à-dire que si on regarde l'activité, globalement, on arrive à être à peu près stables sur les programmes au catalogue, c'est-à-dire des *Executive Masters*, des certificats et des programmes courts, avec entre 8 et 9 M€ de chiffre d'affaires. Même en augmentant les prix, l'effet de croissance ne serait pas phénoménal. La spectaculaire croissance de l'*ExEd* au cours des trois dernières années, s'est faite sur les programmes sur-mesure pour les entreprises.

Depuis le début de cette année l'*ExEd* a adopté une organisation un peu différente. Elle était organisée en trois *practices* ; ce sont désormais deux pôles : un pôle France et un pôle international. Cela permet de faire une focalisation très forte sur l'international, qui doit être aussi un moteur de croissance pour atteindre les objectifs très ambitieux pour les années à venir.

Benoît Banchereau rappelle qu'il avait déjà souligné la complexité du marché des *Executive Masters*. Cette année, l'*ExEd* n'a pas ouvert un *Executive Master* qui, jusqu'alors, fonctionnait très bien : l'*Executive Master* « Trajectoires Dirigeants ». Il n'y avait pas assez de candidatures pour l'ouvrir. Par ailleurs, l'*ExEd* a décidé de fermer un *Executive Master* sur les transformations digitales, faute de postulants également. Le marché est très tendu sur les *Executive Masters*, les prix y sont très élevés. L'*ExEd* a connu une plus grande croissance sur les certificats que sur les formats longs d'un an, un an et demi.

Audrey Azoulay demande quelles sont les thématiques pour lesquelles les entreprises trouvent Sciences Po légitime dans le sur-mesure. Où voit-il le potentiel ? Hormis l'international, y a-t-il des thématiques où il verrait ce potentiel ?

Benoît Banchereau répond que pour le sur-mesure, de nombreux programmes concernent la *leadership*, la gestion des projets complexes, où on reconnaît une expertise à Sciences Po ; il y a aussi des programmes sur mesure pour des grandes institutions comme l'Agence française de développement (AFD), par exemple, et cela porte aussi sur des sujets de *leadership*.

Ils essaient d'avancer sur les sujets qui concernent les Comités exécutifs (Comex) : la géopolitique, l'IA et les transformations environnementales. Dans ce domaine, il s'appuie sur Luis Vassy qui rencontre fréquemment des dirigeants et ne manque pas de leur rappeler que

Sciences Po fait de l'*Executive Education*. Cela permet à Benoît Banchereau de les rencontrer ensuite. Ils n'ont pas encore décroché de gros contrats, mais depuis qu'ils se sont engagés sur cette voie, il y a un intérêt certain.

Régine Serra rappelle qu'il avait été question d'impliquer davantage la faculté permanente dans les formations de l'*ExEd*, pour leur donner justement une plus-value autre. Cela a-t-il pu être fait ? Que pourrait en dire Benoît Banchereau aux membres du conseil ?

Benoît Banchereau confirme que cela faisait partie de la feuille de route, qui était d'impliquer les écoles et les centres de recherche ; c'est ce qu'ils ont fait.

Ils ont développé des programmes avec les écoles. Le dernier, qui n'était d'ailleurs pas aisé à mettre en œuvre, était avec l'École de journalisme, parce qu'il n'est pas simple de faire des programmes sur-mesure dans ce domaine. L'*ExEd* est parvenue à être sélectionnée lors d'un appel d'offres du Parlement européen sur le sujet.

Concernant l'implication de la faculté permanente, il précise que pour les programmes de l'*ExEd*, 70 % des intervenants proviennent de l'écosystème de Sciences Po, c'est-à-dire des professeurs de la faculté permanente, une dizaine, et un grand nombre de chargés d'enseignements, qui sont aussi intervenants dans les écoles. Les autres sont des personnes qui n'enseignent pas dans les programmes de la formation initiale et qui apportent des compétences dans des domaines où Sciences Po peut manquer de ressources. Concernant la faculté permanente, il cite l'exemple d'un très gros contrat signé avec Axa, grâce à Olivier Borraz, directeur de recherche CNRS au CSO. C'est à ses yeux un exemple de ce que l'*ExEd* souhaite entreprendre avec les centres de recherche.

Inès Fontenelle demande quelles sont les causes, selon Benoît Banchereau, de la fermeture, d'après ce qu'elle a pu lire dans les documents fournis aux membres du Conseil, de l'*Executive Master* « Stratégies et management de la transformation digitale » ?

Benoît Banchereau répond que le constat est paradoxal, parce que c'est une formation qui a fonctionné dans le passé. Cela fait partie des énigmes des programmes qui ont été fructueux et qui, soudainement, cessent de l'être. Son hypothèse est que le format n'était pas ou plus le bon ; peut-être était-il trop long, qu'il fallait plutôt le faire passer à un format de certificat ; ce qu'ils ont fait.

Il rappelle que des sujets d'IA sont désormais omniprésents, donc si aujourd'hui, dans un titre, il n'y a pas le terme « IA », il est difficile de vendre un programme ; au risque de paraître un peu *has been*.

Projet de résolution n° 6 : adoption des droits de scolarité des *Executive Masters* pour l'année 2027

➡ **Le Conseil d'administration adopte à la majorité de ses membres présents ou représentés (vingt-deux voix pour et deux abstentions) la résolution n° 6.**

Laurence Bertrand Dorléac indique que pour le point suivant, elle va s'absenter et passer le flambeau à la première vice-présidente du Conseil, Laurence Parisot.

(Pour le point suivant, Laurence Bertrand Dorléac n'assiste pas à la discussion. Luis Vassy quitte la salle également.)

9. Définition de la rémunération de la Présidente de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2026

Laurence Parisot rappelle qu'il revient au Conseil d'administration de fixer la rémunération de la Présidente de la FNSP, d'une part, et, d'autre part, du directeur de l'IEP de Paris et administrateur de la FNSP. Le directeur-administrateur, par élégance et solidarité, s'absente dès à présent.

(Pour ce point et le suivant, Luis Vassy n'assiste pas à la discussion.)

Elle rend compte de certains points qui ont été débattus lors de la réunion du comité des rémunérations ; certaines personnes ici présentes aujourd'hui pourront également témoigner.

Tout d'abord, les faits.

En ce qui concerne la Présidente, les choses lui semblent être assez simples : la rémunération fixe du Président ou de la Présidente de la Fondation n'a pas changé depuis 2012.

Si elle fait une comparaison, à partir de 2013 par rapport à la fixité de cette rémunération, l'inflation sur la même période, de 2013 à 2025, a été de +21 %.

Et si elle fait une comparaison de cette absence d'évolution du salaire de la Présidente, non pas avec l'inflation mais avec les différentes composantes de la rémunération des salariés de la Fondation, ce non-changement devrait être comparé avec une augmentation de 39,8 %.

C'est donc quelque chose qui n'a pas beaucoup de sens, vraiment déraisonnable, elle pourrait même dire profondément injuste.

Cela a donné lieu à de nombreux débats au sein du comité des rémunérations, tout comme ceux liés à la rémunération du directeur-administrateur.

Il lui semble évident que le comité propose au Conseil d'administration de la Fondation de modifier le salaire fixe de la Présidente. Le comité des rémunérations avait préparé une recommandation plus élevée que celle qu'elle va énoncer, mais par sens des responsabilités, par solidarité aussi d'une certaine façon, la Présidente elle-même n'a pas souhaité que l'augmentation qui va être proposée soit à la hauteur de ce que le comité des rémunérations aurait voulu initialement.

Ils proposent donc d'augmenter la rémunération fixe de la Présidente de la FNSP de 2,75 %, ce qui voudrait dire que, alors que sa rémunération est aujourd'hui de 36 000 € bruts annuels, elle passerait à 37 000 € bruts annuels.

Elle demande au secrétaire général si elle ne fait pas d'erreur.

Sébastien Hua lui répond que c'est juste.

Avant d'ouvrir le débat, **Laurence Parisot** souhaite attirer l'attention des membres du Conseil sur le fait que, non seulement les écarts évoqués par rapport à l'inflation et à la hausse des salariés de la Fondation sont invraisemblables, mais il faut avoir à l'esprit que la nature même de la mission, de la fonction, qu'occupe la Présidente aujourd'hui ne se compare pas à ce qu'elle était dans les années 2010 ; c'est plus étendu, plus complexe, plus visible, plus exposé ; sans parler des crises. C'est encore un autre sujet, parce qu'elle préfère parier sur le fait que Sciences Po ne va plus avoir de crise. Certes c'est une présidence non exécutive, mais une présidence avec des missions lourdes, complexes, qui prennent énormément de temps et qui sont parfois à risque.

En conclusion, elle répète que le comité de rémunérations propose une augmentation de la rémunération fixe de 2,75 % et ajoute que l'on rentrera dans un débat peut-être un peu plus approfondi sur les rémunérations quand celle du directeur-administrateur sera abordée.

Elle ouvre la discussion.

Régine Serra souhaite intervenir dans le même sens : elle pense que tous ont constaté que la mission avait complètement évolué depuis quelques années. La Présidente a tenu bon, alors que Sciences Po a vécu deux crises consécutives qui l'ont beaucoup impactée ; elle a donné énormément d'énergie et de temps à l'institution. En son nom et celui des personnels, elle considère qu'il n'y a pas de difficulté et que cette proposition d'augmentation sera tout à fait comprise.

Horatia Muir Watt entend intervenir exactement dans le même sens. Elle pense que Laurence Bertrand Dorléac a su conduire le bateau pendant des périodes très difficiles en étant vraiment un pôle de stabilité et de modération. Elle estime que cette augmentation, qui évite toute hubris, est tout à fait méritée.

Dans le cadre de ses fonctions de président du Conseil de l'Institut et à travers les interactions fréquentes qu'il a avec Laurence Bertrand Dorléac, **Xavier Ragot** a pu constater à quel point elle est impliquée dans la gestion de la maison. Par ailleurs, il ne connaissait pas le montant de ces années cumulées de gel nominal ; c'est une sorte d'année blanche répétitive sélective et ce n'est vraiment pas de bonne politique ; il interviendra par la suite à nouveau à ce propos, ce n'est vraiment pas, à ses yeux, ainsi qu'on gère les dynamiques.

Inès Fontenelle et son collègue élu souhaitent faire ici une explication de vote. En cohérence avec leurs positions passées qui sont connues, leurs organisations voteront contre cette augmentation, notamment compte tenu du contexte de hausse des frais de scolarité.

Ils tiennent à dire néanmoins, et elle insiste, qu'ils ne remettent pas en cause l'implication de la Présidente de la FNSP dans l'animation de la vie à Sciences Po, qui a été rappelée, ni son implication pour l'institution, notamment au cours de la période passée. Ce n'est donc pas un vote qui porte sur cela mais sur les raisons qu'ils ont déjà pu évoquer plusieurs fois.

Laurence Parisot demande si cela signifie qu'ils ne soutiennent pas cette augmentation de 2,75 % après les années blanches cumulées.

Inès Fontenelle répond par l'affirmative.

Laurence Parisot considère que c'est étrange.

Inès Fontenelle comprend ce que dit Laurence Parisot. Néanmoins, elle confirme que c'est leur position, qui n'est pas une remise en cause de l'implication de la Présidente au sein de Sciences Po, elle le répète.

Léon Flach-Berne ajoute qu'évidemment ils entendent cet argument des nombreuses années blanches ; néanmoins, le contexte réglementaire a également évolué, et il pense que c'est un élément à avoir en tête. S'il a bien compris, le montant maximum sur lequel on pourrait aller était de 39 000 €, au regard du fait que c'est trois fois le montant minimum de la Sécurité sociale, ce qui signifie que si la rémunération de la Présidente avait été indexée sur l'inflation ou sur les rémunérations des salariés de Sciences Po, on n'aurait pas pu respecter le cadre réglementaire. Ils prennent en compte cette évolution.

Par ailleurs, le sujet est également symbolique : à l'heure où l'on demande aux étudiants de contribuer plus, et ils entendent que c'est 1,25 %, que, pour certains, c'est 5, 10, 50 ou 100 €, mais depuis 10 ans, il y a eu une augmentation très importante des frais de scolarité, de 31 %, ils sont là pour représenter les étudiants et ils ne comprennent pas cette hausse, même si elle est marginale, et principalement dans le symbole qu'elle induit.

Véronique Morali est très heureuse d'entendre le concept de « l'année blanche répétitive sélective », qui est à retenir, parce que cela les a choqués. Il y a tout de même un sujet assez récurrent ici de revalorisation des fonctions exécutives de cette institution, qui se compare à l'international. On a parlé de *benchmark*, il y a eu des débats, et elle pense que le plus grand débat est à venir sur la rémunération du directeur. Sa question était de savoir s'il y a un vote à la fin sur les deux sujets, sur quoi porte le vote ?

Laurence Parisot répond que, sauf demande contraire, il est possible de voter d'emblée sur l'augmentation de 2,75 % de la rémunération fixe de la Présidente.

Bien entendu, aujourd'hui, seules les rémunérations fixes sont abordées ; le montant des parts variables sera examiné lors d'une séance du Conseil d'administration au début de l'année prochaine, quand les membres de ce conseil auront toutes les informations sur les indicateurs pour l'année pleine 2025.

Véronique Morali ajoute que ce sera après débat, parce que c'est un *process* totalement réciproque, transparent, d'échange, qui a été co-construit sur les *KPI (key performance indicators)*, les indicateurs de mesure des performances, pour déterminer les parts variables. Le comité des rémunérations est extrêmement exigeant sur tout cet aspect de transparence et d'échange avec toutes les parties prenantes au sein du Conseil.

Laurence Parisot l'approuve.

Audrey Azoulay soutient cette actualisation, qui n'en est même pas une, mais elle revient sur le procédé. Elle tient à remercier le comité des rémunérations, qui a pu avoir ces discussions, car elle comprend que ce ne sont jamais des discussions faciles ; on a pu aussi prendre en compte le point de vue de la Présidente, ainsi que tous les facteurs objectifs. Elle se félicite qu'il y ait un tel comité des rémunérations, qui puisse préparer le travail de ce Conseil, et voulait les en remercier.

Laurence Parisot souhaite ajouter quelques mots, parce qu'elle comprend que les organisations étudiantes puissent avoir des positions très différentes sur beaucoup de sujets liés à la politique menée par l'institut, mais, en l'occurrence, elle trouve cela profondément injuste, d'autant plus, et elle tient à ce qu'ils le sachent, que notamment dans le comité des rémunérations, comme Audrey Azoulay vient de l'évoquer, s'il y a bien quelqu'un qui défend avec force une politique sociale pour Sciences Po, c'est la Présidente Laurence Bertrand Dorléac. Ne pas soutenir une augmentation de 2,75 % après plus d'une décennie de gel est assez triste.

Léon Flachet-Berne répond qu'ils ont conscience de l'engagement de Mme Laurence Bertrand Dorléac et ils la remercient. Ils savent exactement ce qu'elle fait pour cette institution et ils comprennent aussi le fait qu'on considère que cela passe par sa valorisation et sa rémunération. Il s'agit d'un positionnement historique dans leurs organisations respectives qui parlent de la fonction ; de la rémunération de la fonction. Ce n'est pas de sa personne physique et de ce qu'elle pense dont il est question, mais de la rémunération du poste.

Véronique Morali lui répond que les temps changent. Elle ajoute qu'il serait bien aussi que les organisations, quelles qu'elles soient, évoluent et s'adaptent et soient assez en lien avec les temps que l'on vit.

Inès Fontenelle les remercie toutes et tous pour leurs conseils, et particulièrement Madame Morali, mais rappelle qu'ils tiennent leur mandat des étudiants qui les ont élus, et que c'est auprès d'eux qu'ils décident de leurs positions. Ils n'ont aucune gêne à tenir cette position. Ils n'ont aucune gêne à tenir cette position.

Elle le redit : on confond ici la personne de la Présidente de la FNSP avec sa fonction, comme l'a souligné son camarade. Ce n'est pas une question de personne ici, et elle pense qu'ils le savent.

Véronique Morali répond que non, c'est une question de fonction.

Inès Fontenelle insiste sur ce point : ne pas confondre les choses.

Par ailleurs, elle demande qu'on laisse aux organisations étudiantes le droit d'avoir leurs positions.

Véronique Morali répond que c'est évidemment le cas.

Inês Fontenelle constate qu'elles sont d'accord avec le désaccord.

Laurence Parisot ajoute que les anciennes étudiantes qu'elles sont, avaient besoin de leur dire. Elle propose de passer au vote.

Sébastien Hua souligne un point technique, notamment pour le procès-verbal : on ne risque pas d'atteindre le plafond légal, qui s'élève aujourd'hui à 11 775 euros par mois, c'est-à-dire trois fois le plafond de la sécurité sociale, il y a donc encore de la marge. Il le précise pour les futures délibérations si la question devait être reposée à l'avenir.

Laurence Parisot répond qu'il est certain qu'on y reviendra l'année prochaine.

Patricia Cabrol-Lavergne propose d'inviter le prestataire technique à rejoindre la séance.

Laurence Parisot suggère que s'il n'y a pas de demande de vote électronique, cela pourrait être adopté à main levée.

Patricia Cabrol-Lavergne précise que statutairement, le vote doit avoir lieu au scrutin secret, il est nominatif ; il en sera de même pour la rémunération du directeur-administrateur.

Elle rappelle que les membres du Conseil ont reçu à 14 heures un lien du prestataire, LegaVote.

(Malo Casenave, de la société LegaVote, rejoint la séance.)

Projet de résolution n° 7 : rémunération de la Présidente de la Fondation nationale des sciences politiques

➡ **Le Conseil d'administration adopte à la majorité de ses membres présents ou représentés (vingt-deux voix pour et deux voix contre) la résolution n° 7.**

Laurence Parisot annonce que l'augmentation de la rémunération fixe de la Présidente est adoptée.

(Retour en séance de Laurence Bertrand Dorléac.)

10. 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 2026 et fixation du taux maximum des parts variables applicables pour l'année 2026.

Laurence Parisot indique qu'il y a deux ou trois choses que le comité des rémunérations tient à exprimer très clairement.

La première est que, de la même façon que pour la Présidente, on ne parle que du fixe aujourd'hui. C'est déjà une variable importante de la satisfaction que l'on peut avoir à l'égard de sa mission et de la façon dont il l'accomplit, mais aussi par rapport à la fonction – elle reprend en cela la distinction que faisait tout à l'heure, Inès Fontenelle et Léon Flachet-Berne, mais peut-être pas pour aller dans le même sens qu'eux – soulignant ce que veut dire aujourd'hui être directeur-administrateur de Sciences Po.

Là encore, cela ne se compare pas à ce qu'était cette fonction il y a quelques années et il est évident que quand on fait des *benchmarks* avec des écoles qui pourraient faire partie de la zone de concurrence de Sciences Po, on est très en deçà en termes de rémunération par rapport à ce que l'on peut constater, notamment hors de France.

Elle ajoute que Sciences Po a de l'ambition, que Sciences Po est probablement aujourd'hui l'école la plus importante en sciences sociales à l'échelle européenne. Cela a frappé certains des membres du comité, au moment de la dernière crise, il n'est pas si facile que cela d'attirer des candidats à cette direction-administration de Sciences Po. D'ailleurs, lors de cette dernière crise, si elle ne se trompe pas, il n'y a eu aucune candidature non française ; c'est un signe.

Elle note qu'Inès Fontenelle semble exprimer un doute à ce propos et corrige en rappelant qu'Arancha González était candidate mais note qu'elle était bien Française quand même dans son implantation. Elle n'a, à aucun moment, ressenti que les regards, au-delà de l'Atlantique ou de la Manche ou même de l'autre côté du Rhin, venaient sur cette position à Sciences Po ; c'était, en tout cas, assez limité.

Elle ajoute que c'est un *job* très complexe, exposé médiatiquement et publiquement dans des proportions que certains peut-être ne mesurent pas, et ce n'est pas simplement quelqu'un qui doit être bon intellectuellement, dans son management, qui doit diriger Sciences Po et comprendre toutes les parties prenantes, c'est aussi quelqu'un qui en prend plein la figure facilement tous les matins, vu de l'extérieur.

Toutes ces caractéristiques amènent le comité des rémunérations à penser que le salaire fixe tel qu'il est aujourd'hui n'est pas à la hauteur de ce que l'on devrait proposer à quelqu'un avec de telles responsabilités. Cela a été dit à de nombreuses reprises ces dernières années et cela fait plusieurs années qu'à chaque fois il y a une crise ou tout un tas d'arguments pour dire : « Non, on ne touche pas, ce n'est pas possible, on ne peut pas faire des rattrapages de manière trop significative ».

Le comité des rémunérations a estimé que cette année, il n'était pas normal de continuer ainsi et a donc proposé une rémunération fixe en hausse de manière significative, ne serait-ce que du fait de l'inflation – elle a évoqué tout à l'heure les chiffres – et parce que l'augmentation de la rémunération du personnel de la Fondation a été beaucoup plus rapide que celle du directeur-administrateur. Cependant, comme l'a évoqué la Présidente de la FNSP à la suite de la réunion du comité, le directeur-administrateur lui-même – elle insiste : lui-même – n'a pas voulu considérer l'augmentation fixe qu'on lui proposait.

In fine, il est proposé la même augmentation que pour la Présidente, c'est-à-dire 2,75 %, mais c'est bien en deçà de ce qu'avait envisagé le comité des rémunérations.

Elle souhaite que tout le Conseil comprenne les débats qui ont eu lieu dans ce comité. La préoccupation des membres du comité sur ce sujet est une inquiétude pour l'avenir, pour l'attractivité de Sciences Po.

Il ne faut pas sous-estimer le fait qu'on ne rend pas service à Sciences Po, à la qualité de ce que doit apporter cette institution et à son ambition en refusant de rehausser de manière plus notable la rémunération fixe de son directeur-administrateur.

Le comité des rémunérations a fini par prendre acte de ne proposer que 2,75 %, comme pour la Présidente, mais avec regret et inquiétude.

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que ce comité des rémunérations répond à l'article 24 du règlement intérieur de Sciences Po et qu'il n'a rien d'« opaque » et d'« obsolète » contrairement à ce qu'elle a pu lire dans la presse récemment. Elle s'en offusque, parce que le travail accompli par le comité d'audit et des rémunérations est un travail sérieux, qui répond à des critères rigoureux.

Régine Serra remercie Laurence Bertrand Dorléac pour ces éléments d'explication.

Concernant la rémunération du directeur-administrateur, elle voudrait comprendre – n'étant pas très bonne économiste, mais Xavier Ragot pourra peut-être les éclairer – pourquoi avoir minoré l'augmentation proposée de 2,75 % de la prime versée au titre de l'IEP ? Elle comprend qu'il faut bien distinguer la rémunération FNSP de la rémunération IEP mais il y a là quelque chose qui n'est pas très intuitif pour elle. Cependant, elle ne doute pas qu'on va pouvoir l'éclairer en la matière.

Concernant les points qui viennent d'être soulignés, qui sont tout à fait exacts, elle aurait tendance à penser que la mission du directeur-administrateur n'est pas plus exposée médiatiquement aujourd'hui qu'elle ne l'a été lorsque Richard Descoings, Frédéric Mion ou Mathias Vicherat occupaient cette fonction. Elle n'est donc pas très convaincue par cet argument.

Néanmoins, elle l'a déjà dit ici, elle a toujours considéré que le gel d'une rémunération sur une durée aussi longue était une anomalie. Pour cette raison, en tant que représentante des personnels, elle n'est pas hostile à une revalorisation de la rémunération du directeur, même s'il n'est arrivé que depuis un peu plus d'un an et que c'est déjà une augmentation importante après quatorze mois d'exercice.

Elle aimerait néanmoins comprendre cette proposition qui est faite de la minorer de la prime de l'État.

Sébastien Hua rappelle que dans la rémunération fixe du directeur-administrateur, il y a une composante FNSP, une composante IEP et une prime versée par l'État de 18 640 €. Il excède le pouvoir de ce Conseil d'administration d'augmenter une prime versée par l'État, et donc, mécaniquement, elle est retirée de l'assiette de cette augmentation, comme elle est, par construction, retirée de l'assiette aussi de la prime variable sur objectifs. Comme ce n'est pas la FNSP qui la verse, que c'est l'État qui la décide, on ne peut le faire à sa place.

Léon Flachet-Berne note qu'on peut reprocher beaucoup de choses aux élus étudiants, mais rarement d'être incohérents. De la même manière, il est compliqué, vu le contexte et les demandes qui sont faites aux étudiants, au regard, encore une fois, de l'augmentation des frais de scolarité, et *a fortiori* dans un contexte où la rémunération du directeur – même si on peut avoir des conceptions différentes de ce qu'est une rémunération généreuse – est équivalente à six fois le salaire médian, hors la part variable, et peut monter jusqu'à plus de huit fois le salaire médian avec la part variable, bref une rémunération très généreuse. Dans un contexte où l'on demande des frais de scolarité plus élevés aux étudiants et aux étudiantes, il leur apparaît impossible de voter en faveur de cette augmentation.

Audrey Azoulay félicite et remercie le comité des rémunérations, qui a préparé le travail du Conseil d'administration et qui fait cette proposition.

Elle fait deux remarques.

Évidemment, elle soutient cette actualisation qui est extrêmement modérée, et pense qu'il est très important de tenir compte de l'environnement, cela jouera au moment du prochain recrutement.

Elle demande si l'on ne pourrait avoir aussi des décisions, que le comité des rémunérations préparerait dès à présent, pour la prochaine fois que le mandat d'administrateur sera remis en jeu, afin qu'on n'ait pas à se poser cette question liée à une personne. En effet, elle comprend, même si elle ne les partage pas, les réticences du directeur à l'heure actuelle, parce qu'il est aussi dans un environnement donné et qu'il doit en tenir compte, mais elle considère que si on veut rendre service à l'institution, il faudrait que l'on se détache des considérations sur les personnes et parler de la fonction. Ne pourrait-on pas demander au comité des rémunérations de préparer ce qui semble être le bon niveau de rémunération pour le prochain mandat de directeur-administrateur ?

Laurence Bertrand Dorléac remercie Audrey Azoulay pour cette idée qui sera soumise au comité des rémunérations.

Xavier Ragot aborde trois points.

Premièrement, il pense que dans tous les cas, une politique de gel aussi longue d'une rémunération est très mauvaise. Il votera donc en faveur de cette hausse, qui est liée à celle des salariés. C'est la base : il faudrait que la structure des rémunérations, une des rares qui soient publiques, discutées et très visibles ici, ne cristallise pas tous les enjeux globaux de rémunération à titre symbolique. Il répète que ce n'est vraiment pas une bonne politique.

Deuxièmement, il estime que la question de la rémunération globale de la fonction de directeur-administrateur se pose de manière plus directe au moment du renouvellement des mandats et qu'on paye en quelque sorte aujourd'hui le fait que, peut-être, cette question n'a pas été vraiment posée à fond au moment des crises successives, qui fait que la rémunération avant la nomination de Luis Vassy était peut-être inférieure à celle qui permettait une attractivité par rapport aux autres fonctions.

Troisièmement, il comprend et partage la volonté de maîtriser les inégalités et que la question du groupe de référence auquel on compare le directeur est un point vraiment délicat qui concerne tous les membres de ce Conseil ; il ne s'agit pas de se comparer aux institutions anglo-saxonnes, ni américaines ni anglaises pour certaines d'entre elles, qui ont des rémunérations bien plus élevées. Une fois qu'on a mis cela de côté, on est obligé de tenir compte de l'environnement. De nombreux académiques sont contactés pour avoir des fonctions de direction dans des écoles de commerce de deuxième ordre dont il ne citera pas le nom – cela a été son cas – où la rémunération est supérieure à celle du directeur de Sciences Po ; il a été surpris de voir la réalité de l'attractivité des fonctions de direction des écoles de commerce.

Sciences Po n'est pas une école de commerce, donc il y a un autre groupe de référence : les Présidents de CA d'universités publiques, dont la structure de rémunération est d'une toute autre nature, pour des fonctions assez différentes, qui sont plutôt des fonctions, de ce qu'il comprend de par ses fonctions à la direction du Conseil de l'Institut, de genèse des discussions ; une fonction gratuite, à juste titre, à Sciences Po.

La question du groupe de référence qui permet de penser l'attractivité de la fonction a été révélée, comme l'a dit Laurence Parisot, lors du dernier recrutement de directeur-administrateur et de la pénurie de hauts calibres. Tous les candidats étaient très bons, il ne s'agit pas de dévaloriser les candidats, mais on est obligé de tenir compte de la faible attractivité de la fonction de directeur de Sciences Po.

Pour cette raison, il sera difficile de revoir cela au cours du mandat de Luis Vassy, et il comprend sa position à ce propos, mais à la fin de son mandat, il lui semblerait nécessaire d'avoir, même avec un conseil externe, un *benchmarking* de la rémunération, parce qu'il pense que Sciences Po commence à sortir du marché dans ce domaine

Inês Fontenelle ne revient pas sur ce qui a été dit par son camarade, mais dans l'intitulé de ce point, il y avait aussi la question de la fixation d'une part variable pour l'année prochaine et elle aimerait simplement exprimer leur désaccord ; elle ne sait pas si elle sera votée ici également. En tout cas, elle a été mentionnée.

Elle note que le précédent directeur – pas Mathias Vicherat mais son prédécesseur –, Frédéric Mion, avait refusé pendant tout son mandat toute augmentation de sa rémunération. Dans un contexte de hausse des frais de scolarité, augmenter cette rémunération est d'autant moins anodin.

Un commentaire sur les profils qui ont été attirés : comme les membres de ce conseil, et sur ce point ils sont d'accord avec Laurence Parisot, on ne peut que regretter l'absence de profils internationaux et d'académiques de haut niveau. Elle pense néanmoins que les choix répétés des deux Conseils de Sciences Po en faveur d'un profil tout de même assez similaire de haut fonctionnaire énarque n'encouragent pas d'autres types de candidatures. C'est à peu près ce qu'ils ont pu entendre à certains moments dans les discussions qui ont pu avoir lieu autour de cette procédure.

Alexandre Mariani fait un retour en tant que secrétaire du Comité social et économique (CSE). La proposition d'augmentation du salaire du directeur a été apprise par les salariés de Sciences Po et cela a suscité un tollé. Il est tout à fait d'accord avec les arguments avancés, mais souligne qu'il faut avoir conscience que tout est relatif, l'absolu n'existe pas dans la vie, et donc le fait qu'on annonce en même temps une réduction de la masse salariale pour les personnels de Sciences Po et une augmentation du salaire du directeur peut choquer certaines personnes. Il pense qu'il faut vraiment l'entendre et l'avoir en tête. Le Conseil d'administration doit être au plus près du terrain.

Il lui semble que le directeur l'a même annoncé en « bobinette », en parlant de 2,5 %, mais sans doute les 18 640 € expliquent la différence entre le 2,75 et le 2,5 %.

S'il comprend bien, l'idée est d'examiner une part variable lors de la prochaine séance du Conseil d'administration. Le directeur a lui-même évoqué publiquement la question de la part variable.

Alexandre Mariani indique qu'il faut faire très attention, parce que ce sujet a été mal perçu par les personnels de Sciences Po.

Il y a les arguments sur le gel du salaire pendant plusieurs années qui expliquent aussi le choix du Conseil d'administration, mais il tenait à faire ce retour d'information ; il est important pour lui de faire comprendre aux membres du Conseil que ce retour a été assez violent ces dernières semaines pour l'élu qu'il est.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Alexandre Mariani et demande s'il n'y a pas d'autres souhaits d'intervention.

(Réponse négative) Elle propose donc de passer au vote.

(Malo Casenave, de la société LegaVote, rejoint à nouveau la séance.)

Régine Serra pose une question relative à la formulation de l'article 2 de la résolution. Il est écrit : « *De fixer, au titre de l'année 2026, après proposition de la formation du comité d'audit et des rémunérations compétente en matière de rémunérations, des parts variables maximum s'établissant à 25 % des rémunérations annuelles brutes respectives de l'administrateur de la FNSP et du directeur de l'IEP de Paris, minorée pour ce dernier* ». Elle demande à quoi se rapporte ce « *minorée* », qui est au féminin ?

Sébastien Hua répond qu'il s'agit d'une coquille ; il manque un « s » à la fin du mot « *minorée* ».

Véronique Morali indique qu'elle ne va pas voter au titre de Henri de Castries sur la résolution n° 8. Elle avait deux pouvoirs s'agissant de la résolution n° 7, l'un de Sandra Lagumina, l'autre d'Henri de Castries.

Laurence Bertrand Dorléac précise que pour la résolution n° 8 c'est à elle qu'Henri de Castries a remis son pouvoir.

Projet de résolution n° 8 : rémunération de l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du directeur de l'Institut d'études politiques de Paris

➡ **Le Conseil d'administration adopte à la majorité de ses membres présents ou représentés (dix-neuf voix pour et six voix contre) la résolution n° 8.**

(Retour en séance de Luis Vassy ; départ de Véronique Morali, Raphaël Charpentier et Didier-Roland Tabuteau.)

11. Validation du dossier d'expertise et approbation de l'avenant à la convention de mandat relative à la restructuration de l'Hôtel de la Meilleraye

Laurence Bertand Dorléac indique que Guillaume Saraf, directeur de l'immobilier, va présenter cette question.

Guillaume Saraf précise que l'objet de la résolution soumise aux membres de ce Conseil est de valider l'évolution du projet concernant la restructuration du 56, rue des Saints-Pères.

Il fait d'abord très rapidement l'historique du sujet. Ce projet a été lancé de longue date. Il a été présenté au Conseil d'administration en 2022, notamment afin de mandater l'Epaurif (établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France) à l'effet de suivre les études et d'assurer un mandat de maîtrise d'ouvrage.

Le dossier a été également présenté en 2024 à la suite de l'actualisation du budget ; le total de l'opération a été estimé à 25 M€, avec un financement partagé : notamment 7 M€ de subventions publiques, et la signature d'un mandat pour le suivi des études par l'Epaurif jusqu'à hauteur de 2 M€.

(Départ d'Henry Laurens.)

Aujourd'hui, le projet a bien avancé, puisque le dialogue compétitif a été engagé. Les auditions de dialogue compétitif avec les candidats du deuxième tour ont été conclues en ce mois de décembre. Les offres finales sont prévues pour mars afin de sélectionner le projet lauréat fin avril et une notification du marché début mai, les travaux étant prévus à partir de septembre 2026.

L'objet de la présentation de ce jour consiste à valider le dossier d'expertise, document rendu obligatoire par les tutelles à tous les opérateurs de l'État dès lors qu'ils engagent une opération immobilière significative. L'objet de la modification du dossier d'expertise concerne essentiellement le financement de l'opération, où il est attendu que Sciences Po formule l'engagement de contribuer sur fonds propres à ce projet.

L'avenant au mandat de l'Epaurif, présenté ce jour, n'est que la continuité de la même décision, puisqu'elle vise à formaliser avec l'Epaurif le fait que Sciences Po leur donne mandat pour engager l'opération à hauteur du budget de 20,5 M€ pour la partie conception – réalisation.

Léon Flachet-Berne a relevé que dans le document transmis, il est écrit que la cafétéria du CROUS actuellement présente au 56, rue des Saints-Pères ne pourra pas subsister dans le projet tel qu'il est conçu. Il ne sait pas si Guillaume Saraf a la réponse ou si le directeur de Sciences Po pourrait apporter des éclairages sur les solutions de remplacement envisagées, car les autres cafétérias du CROUS sont actuellement extrêmement saturées ; celle-ci l'était également, mais en la perdant, il demande comment envisage-t-on la répartition des étudiants qui s'y sustentaient.

Guillaume Saraf indique que la suppression de ce service fait suite à un constat partagé avec le CROUS, selon lequel la taille de la cafétéria ne permettait pas de proposer une offre jugée satisfaisante.

Par ailleurs, on ne supprime pas toute offre de restauration dans le projet. Celle-ci prendra la forme de réfrigérateurs connectés, avec des micro-ondes, comme on en trouve au rez-de-chaussée de ce bâtiment, d'ailleurs.

D'autres espaces du campus font actuellement l'objet d'études en vue d'un agrandissement ou d'une amélioration de l'offre de restauration du CROUS au 27, rue Saint-Guillaume. Ces analyses sont conduites par la Direction de l'immobilier en parallèle du présent projet. Il convient toutefois de noter que les travaux correspondant aux options retenues ne pourront être engagés qu'après l'achèvement du chantier du 56, rue des Saints-Pères, afin d'éviter une désorganisation excessive du fonctionnement du campus liée à la conduite simultanée de deux opérations majeures.

Inès Fontenelle insiste sur l'importance de proposer une offre du CROUS dans ce nouvel espace que l'on ouvrira à la place de la cafétéria actuelle, car le CROUS a des tarifs préférentiels pour les étudiants, notamment les boursiers. Ses camarades s'étaient battus à l'époque pour maintenir une cafétéria CROUS au 1, Saint-Thomas, donc il est important que tous les espaces de restauration continuent à être gérés par le CROUS, que ce soit une cafétéria ou un autre modèle que Guillaume Saraf a évoqué.

Laurence Bertrand Dorléac soumet la résolution aux votes.

Projet de résolution n° 10 : autorisation de signature d'un avenant à la convention de mandat relative à la réalisation du projet de réhabilitation de l'Hôtel de la Meilleraye et du dossier d'expertise modificatif

➔ **Le Conseil d'administration adopte à l'unanimité de ses membres présents ou représentés la résolution n° 10.**

12. Approbation de l'opération de réduction du capital de la société « La Librairie des Sciences Politiques » et attribution d'une subvention d'équilibre

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Sébastien Hua après avoir rappelé tout l'intérêt de cette librairie dans un contexte de crise du commerce spécialisé.

Sébastien Hua rappelle que la FNSP assure la gérance de *La Librairie des Sciences Politiques* située à l'angle de la rue Saint-Guillaume et du boulevard Saint-Germain.

(Départ d'Inès Fontenelle.)

En raison du cumul de pertes, cette SARL aurait besoin de réduire son capital social en dessous de 1 % de son total bilan.

Cela est nécessaire pour une raison formelle : à ce stade, les fonds propres de la librairie étant inférieurs à la moitié de son capital social, elle est à la merci d'une demande de liquidation par un tiers.

C'est une formalité mais il est important de résoudre le problème en réduisant le capital social en dessous de 1 % du total bilan. Cette réduction se fera en incorporant le report à nouveau négatif.

Dans le tableau adressé aux membres du Conseil, les 139 000 € permettent une réduction du capital. La valeur minimale du total bilan étant essentiellement la valeur de son droit au bail, soit 610 k€ ; il est proposé de procéder à une réduction du capital afin de ramener sa valeur à 4 k€, soit un montant inférieur à 6,1 k€ (1 % de 610 k€).

Cette opération n'a pas d'incidence sur son endettement, il s'agit d'une simple formalité pour éviter la situation désagréable de devoir liquider cette société à la demande d'un tiers.

Laurence Bertrand Dorléac ajoute, non pour peser sur le vote, que cette librairie est très appréciée de son public. Le travail accompli par le libraire, Stéphane Derreumaux, est admirable. Il a plaidé le coût du loyer qui est très fort.

Des discussions avaient déjà eu lieu entre ceux qui voulaient la soutenir et d'autres qui étaient plus réticents à aider un commerce dont on connaît les difficultés endémiques.

En outre, cette librairie fonctionne en très bonne synergie avec *Les Presses de Sciences Po*, qui sont d'excellentes presses, qui publient de très bons travaux des chercheurs de Sciences Po, entre autres.

Laurence Parisot indique qu'elle fait partie de ceux qui soutiennent cette librairie emblématique et qu'elle est absolument d'accord pour approuver cette opération afin d'éviter tout risque, mais au-delà de cela, elle demande si on pense qu'elle a un *business model* qui lui permettra de trouver l'équilibre. Travaille-t-on dans cette direction ?

Sébastien Hua confirme qu'ils y travaillent, bien sûr. Les charges proviennent à la fois des coûts fixes liés à son loyer et également au dimensionnement de ses effectifs salariés, parce que ce sont des salariés FNSP. Il rappelle que c'est d'abord une activité de vente de livres mais qu'il y a aussi un peu de *merchandising*.

Pour la transparence de l'information du Conseil, il indique qu'il faut se préparer à devoir, peut-être, à un certain moment, procéder au versement d'une subvention d'équilibre, en tout cas à court terme, pour l'aider à se maintenir à flot, parce qu'on arrive un peu à la limite de ce qui pourrait être fait autrement.

Laurence Bertrand Dorléac sollicite l'avis du Commissaire aux comptes.

Jérôme Eustache (commissaire aux comptes) répond qu'il a tendance à dire « librairie et golf, même combat ». S'il y a des amateurs de golf, ils savent que les trois quarts des golfs en France sont en déficit, parce que l'équilibre est presque impossible. En outre, le prix du livre sur les livres neufs est totalement régulé, il n'est donc pas possible de jouer sur l'effet prix, on est contraint de ne pouvoir s'appuyer que sur l'effet volume. Il faut assumer un emplacement qui est prestigieux, attractif, etc., mais il faudra certainement recourir à une subvention d'équilibre.

Le Commissaire aux comptes a l'interdiction de s'immiscer dans la gestion, la décision appartient aux membres de ce Conseil. Il n'est là que pour appuyer la demande de vote de ce soir, parce que la situation n'est plus tenable. Ce n'est pas tout à fait un coup d'accordéon, parce qu'il n'y a rien de fiscal ; simplement, c'est un *face lift* utile dans l'affichage du bilan, parce que cela évite les tracasseries administratives et les questions scabreuses du Tribunal de commerce qui pourraient arriver ou tout autre tiers qui en aurait intérêt et qui ne supporterait pas d'avoir le voisinage d'une librairie et qui voudrait voir réinstallé un commerce de vêtements.

Sébastien Hua précise que les voisins préfèrent les livres.

Audrey Azoulay souligne que, au-delà de l'opération en capital, elle a constaté, dans d'autres fonctions, que dans le secteur de la librairie on arrivait à être à l'équilibre, mais en général, le taux moyen était de 1 à 2 % et la différence se faisait toujours sur l'événementiel. C'est-à-dire

que ce n'est pas la vente au long cours, qui est toujours sous la ligne, mais ce sont un ou deux événements qui permettent de passer au-dessus de la ligne ; elle ne sait pas si c'est possible en l'espèce mais, en général, franchir le point mort passait par l'événementiel.

Laurence Bertrand Dorléac précise qu'il y a beaucoup de signatures d'auteurs, mais un événement peut être autre chose aussi.

Audrey Azoulay répond que cela peut être des participations à des festivals, c'est au-delà de la signature récurrente d'auteurs, ce que font toutes les librairies ; il faut quelque chose qui amène un public inhabituel.

Alicia Saoudi pose une question sur l'équilibre et sur le *business model*, puisque la décision, aujourd'hui, ne règle pas tout à fait la question du *business model* la perspective d'une subvention d'équilibre a été évoquée. Sait-on à quel horizon ?

Caroline Jasson-Gramusset précise que pour les comptes au 31 août, qui sont clos, il a été possible de jouer sur la trésorerie, puisque la FNSP est cliente de la librairie. Ils ont pu faire des paiements d'avance, la librairie n'a ainsi pas besoin de trésorerie dans l'immédiat. En revanche, on arrive certainement à la limite de ce qui pourra être fait pour la clôture des comptes du 31 août de l'année prochaine. Il faudra donc certainement décider d'une subvention d'équilibre à ce moment-là.

Projet de résolution n° 9 : autorisation de réduction du capital de La Librairie des Sciences Politiques

➡ **Le Conseil d'administration adopte à l'unanimité de ses membres présents ou représentés la résolution n° 9.**

13. Informations et questions diverses

Charlotte Halpern prend la parole non pour poser une question mais pour saluer les membres de ce Conseil, au nom des trois membres élus de la faculté permanente, Carlo Barone, Horatia Muir Watt et elle-même, puisque comme cela a été rappelé en début de séance, ils achèvent leur mandat.

Elle ajoute deux choses.

Tout d'abord, dire qu'ils ont été heureux de siéger dans cette instance pendant ces dernières années. Lorsqu'ils ont été élus, en mars 2021, on leur avait laissé entendre qu'ils allaient rejoindre une instance dans laquelle il y avait peu de débats, peu de contenu et pas nécessairement beaucoup de possibilités d'échange. Elle constate qu'ils ont trouvé dans cette instance quelque chose de tout à fait différent. C'est à porter au crédit de la Présidente de cette instance, parce que cela correspond aussi au moment où elle a été élue à la présidence de ce Conseil d'administration. Ils souhaitent tous trois saluer la manière dont ils ont vu les échanges se mettre en place.

Ils souhaitent également remercier l'ensemble des membres du Conseil d'administration pour leur accueil, les échanges, la pugnacité de certaines et certains dans les interventions. Elle ne croit pas qu'un d'entre eux sera candidat à un nouveau mandat dans ce Conseil... (*perte de la connexion avec Charlotte Halpern.*)

Horatia Mui Watt complète en disant qu'elle approuve tout ce qu'a dit Charlotte Halpern.

Laurence Bertrand Dorléac les remercie mais dit qu'elle n'a aucun mérite. Elle avait un seul but à partir du moment où elle a intégré ce Conseil en tant que présidente : ne pas s'y ennuyer comme elle s'était ennuyée pendant les quatre années précédentes, et organiser la discussion. Ce Conseil d'administration n'est vivant que grâce à eux tous. Elle est comblée car ils ont un CA vivant et vigilant.

Elle les remercie de leur rôle actif et engagé.

(*Applaudissements.*)

Elle ajoute qu'il reste les informations diverses, parce que Sébastien Hua a de la suite dans les idées et qu'il veut répondre aux questions posées lors du dernier conseil.

Sébastien Hua apporte d'abord une réponse à une question posée par Inès Fontenelle sur l'annexion systématique de la charte relative à l'acceptation des financements privés dans les contrats de mécénat.

Il est exact que nous constatons certaines exceptions, notamment concernant les conventions conclues avec des fondations; une fondation est réputée à but non lucratif. Parfois, la convention n'était pas annexée. Cela étant, cette charte est publique et consultable en permanence, puisqu'elle est publiée sur le site internet de Sciences Po, ce qui permet de garantir son opposabilité à travers sa connaissance par tous les tiers et tous les partenaires, même si cette annexion n'a pas été matériellement effectuée dans les bases.

La deuxième question portait sur le rapport d'activité de la commission de déontologie.

Rien n'oblige à ce qu'il soit présenté devant les instances. Les rapports sont consultables en ligne systématiquement depuis 2022 sur la page *Déontologie* du site internet de Sciences Po. Cela étant, si ce Conseil le souhaite, si la Présidente le veut bien, le président de la commission de déontologie pourrait être invité à venir s'exprimer en mars devant ce Conseil, si son rapport est bien achevé d'ici là, ce qui devrait être le cas.

Laurence Bertrand Dorléac approuve cette suggestion, car ce nouveau président aura commencé ses travaux.

(*Départ de Xavier Ragot.*)

Sébastien Hua apporte ensuite une réponse à la direction du budget sur les écarts constatés dans les charges entre le réalisé 2025 et le budget prévisionnel pour cette année. Sciences Po a fait un audit qui vient de rendre ses conclusions montrant que pour fiabiliser ces projections budgétaires, il était nécessaire de modifier certains processus et certains outils.

Il y avait une difficulté entre le calcul de la masse salariale au réalisé et la capacité à faire des demandes d'extraction de données pour pouvoir en analyser les sous-jacents, c'est-à-dire passer d'un chiffre total à une analyse par catégorie de personnel ; elles sont très nombreuses à Sciences Po, ce qui obligeait à faire des calculs avec un autre outil, un tableur ; cela a donc conduit à une surévaluation. La conclusion de l'audit est de modifier les outils pour fiabiliser lors de la projection le calcul de la masse salariale, en passant d'une donnée un peu globalisée à une donnée plus fine, avec ces sous-jacents, afin de pouvoir présenter des chiffres plus conformes au réalisé.

Le quatrième et dernier point divers concerne l'utilisation de la CVEC (Contribution de vie étudiante et de campus), qui est une taxe affectée. Sciences Po rend compte de l'utilisation de cette taxe, car elle doit être fléchée vers un certain nombre de dépenses, chaque année de façon circonstanciée en envoyant un rapport aux services du ministère de l'Enseignement supérieur. Cette question concerne plutôt l'IEP et, au vu de la répartition des compétences entre les différentes instances de gouvernance de Sciences Po, relève plus naturellement du Conseil de la vie étudiante et de la formation (CVEF). Cela dit, il tient à la disposition des membres du Conseil d'administration de la FNSP qui le souhaiteraient le rapport produit chaque année sur les actions financées au titre de cette taxe affectée.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Sébastien Hua d'avoir répondu à ces questions, souhaite de joyeuses fêtes de fin d'année aux membres du Conseil et leur donne rendez-vous au mois de mars.

La séance est levée à 18 heures 25.