

**CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES**  
**SÉANCE DU MARDI 15 DÉCEMBRE 2020**

## Sommaire

<i>II. Adoption du procès-verbal du 6 octobre 2020 .....</i>	<i>2</i>
<i>I. Le mot du Président .....</i>	<i>2</i>
<i>III. Adoption des droits de scolarité et de la tarification des services de la Fondation nationale des sciences politiques appliquées aux usagers pour l'année universitaire 2021-2022 .....</i>	<i>2</i>
<i>IV. Adoption des droits de scolarité des Executive Masters pour l'année 2022 .....</i>	<i>7</i>
<i>V. Examen et adoption du budget prévisionnel de la Fondation nationale des sciences politiques pour 2021 .....</i>	<i>8</i>
<i>VI. Présentation de la projection budgétaire pluriannuelle de la Fondation nationale des sciences politiques .....</i>	<i>13</i>
<i>VII. Définition de la rémunération du Président de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2021 .....</i>	<i>15</i>
<i>VIII. 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 2021 .....</i>	<i>16</i>
<i>IX. Contribution de la Banque de France : autorisation d'acceptation d'une partie du boni de liquidation de la Fondation Banque de France .....</i>	<i>16</i>
<i>X. Information et questions diverses .....</i>	<i>17</i>

## MEMBRES PRÉSENTS

Laurence BERTRAND DORLÉAC, Henri de CASTRIES, Olivier DUHAMEL, Jean-Paul FITOUSSI, Biljana JANKOVIC, Sandra LAGUMINA, Katja LANGENBUCHER, Pascal LAMY, Henry LAURENS, Jeanne LAZARUS, Thomas le CORRE, Raykhant LLANOVA, Alexandre MARIANI, Thierry MAYER, Véronique MORALI, Michel PÉBEREAU, Julie DE LA SABLIERE, Louis SCHWEITZER.

## MEMBRES ABSENTS

Thierry CADART, Marc GUILLAUME, Bruno LASSERRE, Laurence PARISOT, Olivier PAUFRAYE, Pascal PERRINEAU, Hélène THIOLLET.

**Assistaient sans voix délibérative :** Frédéric MION, Alban HAUTIER.

**Invités :** Arnaud JULLIAN, secrétaire général, Michel GARDETTE, directeur délégué, Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés, Caroline JASSON-GRAMUSSET, directrice financière,

La séance, organisée en visioconférence, est ouverte sous la présidence d'Olivier Duhamel à 15 heures.

**Olivier Duhamel** ouvre la séance en accueillant les deux nouveaux représentants élus des étudiants de Sciences Po, Thomas Le Corre et Raykhant Lianova, suppléante d'Anaïs Picart.

Il précise que plusieurs membres du conseil ne peuvent être présents et ont donné des procurations : Thierry Cadart à Alexandre Mariani, Marc Guillaume à Michel Pébereau, Olivier Paufray à Biljana Jankovic, Bruno Lasserre et Laurence Parisot à Louis Schweitzer, Hélène Thiollet à Thierry Mayer et Pascal Perrineau à lui-même.

## **I. LE MOT DU PRESIDENT**

**Olivier Duhamel** annonce que la séance du Conseil va débiter par la diffusion d'une vidéo présentant le campus numérique de Sciences Po, qui a été fortement mobilisé ces derniers mois.

*(Diffusion d'une vidéo.)*

## **II. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DU 6 OCTOBRE 2020**

**Olivier Duhamel** soumet au vote le procès-verbal de la séance du 6 octobre 2020.

➡ Le procès-verbal est adopté à l'unanimité.

## **III. ADOPTION DES DROITS DE SCOLARITE ET DE LA TARIFICATION DES SERVICES DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES APPLIQUEES AUX USAGERS POUR L'ANNEE UNIVERSITAIRE 2021-2022**

**Olivier Duhamel** cède la parole à Frédéric Mion.

**Frédéric Mion** rappelle que ce sujet est à l'agenda depuis de longs mois et même plusieurs années. Il s'agit de la refonte du barème des droits de scolarité applicables pour l'ensemble des étudiants et des étudiantes de Sciences Po.

Le barème actuel est le fruit d'une construction très originale, qui remonte à quinze années, qui avait été portée, du reste, par une commission que présidait le Professeur Jean-Paul Fitoussi, membre de ce Conseil. Ce système aujourd'hui en vigueur à Sciences Po a été un levier essentiel de développement et de démocratisation de notre institution.

Cette démocratisation se traduit notamment par le fait que, grâce à ce dispositif, chaque année, 11 M€ d'aides sociales peuvent être distribuées et que Sciences Po accueille aujourd'hui environ 25 % d'étudiantes et d'étudiants boursiers.

Mais, précise Frédéric Mion, ce barème présente aussi un certain nombre d'inconvénients, à commencer par le fait qu'il crée des effets de seuil importants, dès lors qu'il s'appuie sur une assiette structurée en tranches de revenus.

Des échanges ont été engagés avec les représentants des étudiants voilà déjà plusieurs années sur cette question qui, à juste raison, les préoccupait. Ces échanges ont été repris et intensifiés depuis la fin de l'été et le début de l'automne 2020, à la faveur d'un groupe de travail qui s'est réuni à plusieurs reprises avec les membres du Conseil de l'Institut, notamment sa présidente, Mme Jeanne Lazarus, et ceux du Conseil de la vie étudiante et de la formation.

Ces échanges ont été très nourris. Ils ont donné lieu à des contributions de deux organisations étudiantes, l'UNEF, qui est présente au sein de ce Conseil, avec deux de ses représentants, et Nova.

C'est en tenant compte de l'ensemble de ces échanges et discussions que s'est construite la refonte du barème des droits qui est proposée aujourd'hui.

Cette refonte a pour ambition de permettre d'atteindre l'objectif que Sciences Po s'est assigné dans le cadre de sa réforme des admissions d'admettre chaque année en première année du Collège universitaire 30 % d'étudiantes et étudiants boursiers.

Cette refonte permettra en outre de supprimer les inégalités générées par le système actuel, puisqu'avec le lissage du barème, elle conduira à un système d'individualisation des droits. À partir de la rentrée 2021, chaque étudiante ou étudiant concerné s'acquittera d'un montant individualisé de droits de scolarité qui sera le plus proche possible de ses revenus ou de ceux de sa famille. Ce faisant, Frédéric Mion pense que Sciences Po se mettra dans les meilleures dispositions pour répondre aux situations de chacune et de chacun face à la crise économique qui est déjà à l'œuvre.

Le second objectif poursuivi est de faire de ce barème de droits nouveau un puissant levier d'ouverture, non seulement vers les étudiants les plus modestes mais également vers les étudiants issus des classes moyennes qui se trouvaient de plus en plus, au cours des années récentes, souffrir d'une sorte d'effet d'éviction du fait de l'actuel système de droits.

Il s'agit donc d'accroître les effets redistributifs de ce système. Cela sera fait en mettant en place un ensemble de mesures d'accompagnement qui vont permettre, notamment, de soutenir les étudiants internationaux extracommunautaires. Frédéric Mion précise que ce dispositif va être présenté plus précisément dans un instant.

Frédéric Mion conclut en disant que la refonte des droits de scolarité sur laquelle le Conseil d'administration de la FNSP est appelé à se prononcer va permettre à l'établissement de se projeter, au-delà de la crise, vers un Sciences Po plus ouvert, vers un Sciences Po qui sera plus que jamais un creuset de mixité sociale et géographique, et qui, ce faisant, il l'espère, confortera sa place parmi les meilleures institutions du monde dans les disciplines qui sont les nôtres. Il invite Francesca Cabiddu et Vincent Ténrière à compléter son propos.

**Vincent Ténrière** précise qu'au cœur de cette refonte, il y a un travail sur une formule mathématique qui permet d'individualiser le montant de droits dont chaque foyer devra s'acquitter désormais et, partant, de déduire d'un niveau de revenu un montant individualisé de droits.

Un système dual a été choisi, il repose sur l'association de deux fonctions mathématiques :

- une fonction linéaire en dessous d'un seuil intermédiaire fixé au niveau du revenu médian,
- et une fonction quadratique, qui est une parabole concave au-dessus de ce seuil de revenu médian.

Trois paramètres importants ont guidé le travail préparatoire :

- un seuil de déclenchement de la formule - seuil à partir duquel les étudiantes et les étudiants sont soumis au nouveau barème - ,
- un point intermédiaire avec un tarif associé, qui est celui du revenu médian,
- et un point de déclenchement des nouveaux droits maximums.

**Francesca Cabiddu** ajoute que la refonte du barème des droits de scolarité doit permettre de favoriser et préserver les étudiants les plus modestes et ceux issus des classes moyennes. 72 % des étudiants soumis au barème progressif seront favorisés par cette refonte.

Pour parvenir à ce résultat, deux mesures fortes ont été identifiées :

- relever le seuil d'exonération des droits de scolarité, qui passera de 37 700 € annuels actuellement à 42 000 € pour un couple avec deux enfants ;
- exonérer systématiquement tous les étudiants redevables de moins de 100 € de droits de scolarité.

Ce premier aspect de la refonte permettra d'exonérer une centaine d'étudiants supplémentaires.

Le deuxième choix essentiel est de ne pas demander d'effort supplémentaire aux étudiants soumis au barème progressif dont les revenus sont inférieurs au revenu médian constaté à Sciences Po. Ainsi, 50 % des étudiants soumis au calcul des droits de scolarité verront leurs droits diminuer.

Francesca Cabiddu rappelle qu'à Sciences Po, le revenu médian annuel s'élève à 106 000 € pour le Collège universitaire et à 108 000 € pour les masters, toujours pour une famille de deux adultes et deux enfants. Ce revenu médian est donc supérieur au seuil national de 104 000 € annuels avant impôt, seuil à partir duquel on entre dans la catégorie des 10 % les plus riches en France.

En association avec ces deux mesures, une contribution supplémentaire sera demandée uniquement aux familles les plus aisées dont les moyens dépassent les seuils d'entrée de la catégorie des 10 % des foyers les plus riches.

Par ailleurs, le tarif maximal ne s'appliquera qu'à partir d'un revenu annuel relevé à 285 000 €, toujours pour un couple avec deux enfants (contre environ 200 000 € actuellement). Pour ces familles, les droits maximums s'élèveront à 13 000 € pour le Collège universitaire, et à 18 000 € pour les masters.

Francesca Cabiddu souligne que, dans le cadre de ce nouveau système, le droit moyen acquitté par les étudiants sera sensiblement inférieur à ce tarif maximal, puisqu'il sera de 5 350 € pour le collège, et de 6 750 € pour les masters.

Le montant des droits appliqués aux étudiants extracommunautaires restera positionné au même niveau que les droits maximaux des étudiants européens. Sciences Po se distinguant ainsi de la majorité des grands établissements universitaires, français, européens et britanniques qui fixent des montants de droits plus élevés pour les étudiants extracommunautaires. Sciences Po n'appliquera pas de surtarification pour cette population.

Francesca Cabiddu rappelle en outre que, dans le cadre de sa politique d'ouverture à l'international, Sciences Po dispose d'importants dispositifs d'aide financière qui accompagnent la scolarité des étudiants internationaux, et que la refonte permettra d'augmenter l'enveloppe des bourses consacrées à ces étudiants.

Ce nouveau système de droits de scolarité s'appliquera de manière progressive dès septembre 2021. Il concernera les nouveaux entrants du Collège universitaire et de master. Il s'appliquera également aux étudiants qui changent de cycles d'études. En revanche, les programmes comportant des droits de scolarités fixes ne sont pas concernés.

Pour les étudiants inscrits au sein d'un même cycle, les barèmes progressifs actuels continueront de s'appliquer. L'unique évolution concerne, comme chaque année, les tranches supérieures du barème, qui seront ajustées au niveau de l'inflation.

**Vincent Ténière** souligne que le barème actuel, en forme d'escalier, créait des effets de seuils importants pouvant aller jusqu'à plus de 2 000 € pour une variation relativement infime de revenu.

En deçà du revenu médian, la linéarisation s'opérera par le bas – ce qui était une demande de certaines organisations étudiantes – et permettra que tous les étudiants en deçà de ce seuil soient bénéficiaires de cette refonte.

En outre, le nouveau barème garantit une meilleure progressivité, avec des étudiants qui seront bénéficiaires du nouveau système y compris au-dessus de ce seuil de revenu médian. Cette meilleure progressivité, apparaît également, et peut-être de manière plus éloquente encore, au travers du taux d'effort (le taux d'effort étant le montant de droits acquittés rapporté au revenu par part d'un foyer donné). Le taux d'effort dans le barème actuel est marqué par de fortes discontinuités, avec des effets en dents de scie assez caractéristiques des effets de seuil. Avec le nouveau barème, dont la progressivité est très améliorée et beaucoup plus continue, le taux d'effort maximal est reporté sur des familles avec des revenus plus importants, ce qui témoigne d'une plus grande justice.

Les gains pour les étudiants situés en deçà du revenu médian sont assez significatifs. Ils peuvent aller jusqu'à plus de 1 400 € et être accompagnés d'une baisse du taux d'effort également très marquée, allant jusqu'à 7 points.

Pour ce qui concerne les étudiants situés au-dessus du revenu médian, il y a donc des étudiants bénéficiaires mais, bien entendu, il y a également des augmentations de contribution. Cela étant, rapportées aux revenus de ces familles, elles sont moins significatives, de l'ordre de 2 points dans l'exemple donné.

Pour les impacts prévisionnels, en moyenne on a 72 % de bénéficiaires dans la population concernée par le barème progressif actuel, 63 % si l'on y adjoint les étudiants extracommunautaires.

S'agissant des baisses de droits par bénéficiaire, la moyenne est d'environ 800 € par étudiant bénéficiaire, ce qui est assez significatif. En revanche, au niveau des suppléments de contribution, la moyenne est de 1 870 €, et 1 644 € pour les seuls étudiants européens.

En conclusion, **Francesca Cabiddu** rappelle que, dans le cadre de cette refonte du barème des droits, un effort très important est prévu en matière d'aide sociale. Les mesures en faveur des boursiers sur critères sociaux mobiliseront progressivement 2,7 M€. Un soutien accru est prévu pour les étudiants extracommunautaires, avec un renforcement de l'enveloppe des bourses Boutmy à hauteur de 350 000 € par an.

Par ailleurs, un fonds de transition de 150 000 € par an est prévu pour accompagner les changements de cycle. Et, enfin, le budget de la Commission de suivi social sera rehaussé de 15 %.

L'ensemble de ces efforts permettra de continuer à accompagner de manière attentive tous ces étudiants et de soutenir l'enjeu de démocratisation porté par cette refonte.

**Olivier Duhamel** ouvre la discussion.

**Thomas Le Corre** confirme que depuis des années la communauté étudiante dénonçait les limites du système de barème mis en œuvre depuis 2015. Il ajoute que son syndicat et les étudiants qu'il représente sont très satisfaits de ce changement. Il souligne la qualité du travail accompli par la direction de Sciences Po, des élus dans les conseils et les groupes de travail, puisque les résultats de la réforme sont très positifs et indéniables. Les frais d'inscription vont baisser de 785 € en moyenne dès l'année prochaine. Ce sera le cas pour 63 % des étudiants qui verront une baisse ou zéro impact et, surtout, cela facilitera l'entrée des classes moyennes à Sciences Po.

Il se félicite de voir repris plusieurs des termes employés par la communauté étudiante, « linéarisation des frais d'inscription », « effets de seuil » ...

Néanmoins, il veut aussi mettre en avant quelques limites de cette réforme.

Première limite, le cas des étudiants en situation d'autonomie issus de foyers disposant des plus hauts patrimoines. Situation bien connue et dont la Commission de suivi social est fréquemment saisie. Pour eux, les frais vont progresser en moyenne de 22 % (jusqu'à 18 000 €). Pour des étudiants qui doivent financer seuls leurs études, ce sera très compliqué et cela peut créer une forme d'autocensure chez les candidats à Sciences Po.

La deuxième limite concerne les étudiants extracommunautaires avec, là encore, un risque d'autodisqualification. Thomas Le Corre salue le fait que le montant des aides augmente (la bourse Boutmy passe de 350 000 € à 1 M€), mais lorsque l'on rapporte ce panier au nombre d'étudiants extracommunautaires, donc à tous ceux qui paient les pleins droits, cela reste assez insuffisant.

Le dernier point sur lequel il souhaite attirer l'attention des membres du Conseil est l'hypothèse – déjà évoquée lors de la séance du Conseil de l'Institut consacrée à cette question – d'une augmentation des recettes dans le budget de la Fondation nationale des sciences politiques. Si les principes qui fondent cette réforme sont bien de ramener plus d'équité, plus d'égalité dans le paiement des frais, il serait regrettable qu'à travers l'augmentation des frais pour certaines tranches de foyers fiscaux des étudiants, on ait une augmentation globale des recettes.

Thomas Le Corre exprime le souhait que, dans les prochaines années (pour le suivi des budgets 2021, et 2022), on puisse vérifier et s'assurer que les frais n'augmentent pas en valeur absolue, en valeur globale et, si tel était le cas, que des mesures rectificatives soient mises en œuvre afin que la réforme garde son caractère initial.

**Henri de Castries** approuve l'architecture d'ensemble de la réforme. Néanmoins, il aurait aimé avoir des éléments d'information sur les politiques mises en œuvre dans ces domaines par les autres établissements afin de pouvoir établir des comparaisons.

En outre, il lui semble que l'on raisonne ici sur des revenus imposables par part fiscale, ce qui ne permet pas de prendre en compte le caractère progressif (parfois très progressif) de la fiscalité française. Il considère qu'il aurait été intéressant de regarder ce que représente le coût d'une scolarité pour un étudiant à Sciences Po en pourcentage du revenu après impôt, pour vérifier qu'il n'y a pas d'effets pervers.

**Raykhant Llanova**, comme Thomas le Corre, remercie toutes les personnes qui ont travaillé à cette réforme. Néanmoins, elle souhaite, elle aussi, mettre l'accent sur la question des extracommunautaires, qui lui tient à cœur. Des frais de scolarité d'un montant de 18 000 € touchent fortement les étudiants extracommunautaires, y compris ceux qui ont des revenus très faibles. Ainsi, 10 000 €, c'est neuf fois plus que les revenus moyens d'un Malien ou d'une Malienne, mais aussi deux fois et demie plus que les revenus d'un Marocain ou d'une Marocaine. Et cela intervient dans une situation économique extrêmement difficile.

Elle reconnaît que Sciences Po fait énormément d'efforts qui se traduisent ici par l'augmentation et la revalorisation des bourses Boutmy, notamment. Au nom de son syndicat, Raykhant Llanova estime que c'est insuffisant, parce que cela ne concerne actuellement qu'environ 106 étudiants, c'est-à-dire 3,5 % d'entre eux. Ce n'est pas suffisant pour combler la hausse des frais d'inscription pour ces étudiants.

Elle souhaiterait qu'un effort supplémentaire soit fait en faveur des étudiants extracommunautaires. Certains d'entre eux se disant prêts à quitter Sciences Po en master. Ce qui est fort regrettable.

**Jeanne Lazarus** confirme que les deux élus étudiants du Conseil de l'institut (CI) – instance qu'elle préside - ont rappelé les principales questions qui ont été posées par les syndicats étudiants lors de la séance du CI qui a été consacrée à cette réforme, notamment la question des étudiants extracommunautaires. Le risque pour ces étudiants, venus de pays pauvres, de ne pas pouvoir venir faire leurs études à Sciences Po, a été souligné à plusieurs reprises,

Autre sujet évoqué lors des débats du CI, les interrogations sur la population étudiante à venir, étant donné que les projections supposent qu'il y aura 30 % d'étudiants boursiers, mais aussi une part importante d'étudiants capables de payer les frais d'inscription élevés.

Elle ajoute que, globalement, le Conseil de l'Institut était vraiment très positif à l'égard de cette réforme et a adressé ses félicitations à toutes les équipes qui ont travaillé sur le projet.

En réponse à la question de Thomas Le Corre, **Arnaud Jullian**, Secrétaire général de Sciences Po, précise que la question des étudiants issus de foyers à hauts revenus mais en situation d'autonomie est, évidemment, une préoccupation essentielle. Il existe un dispositif national au niveau du CNOUS et des différents CROUS qui permet d'identifier les étudiants qui sont dans cette situation. Sciences Po est partie prenante de ce dispositif. Par ailleurs, il rappelle l'existence des dispositifs sociaux mis en place par Sciences Po.

Concernant les étudiants extracommunautaires, il rappelle que dans les universités « concurrentes » de Sciences Po, que ce soit en Europe, en Grande-Bretagne ou aux États-Unis, les droits qu'ils doivent acquitter sont souvent bien supérieurs aux droits maximums payés par les nationaux.

A Henri de Castries, il précise que le *benchmark* a bien été réalisé même s'il est difficile de trouver de bonnes comparaisons. En l'espèce, les informations recueillies concernaient, en France, les écoles de commerce, en Europe et Grande-Bretagne, la LSE et la Bocconi, mais aussi des universités américaines. En règle générale, même après le relèvement des droits maximaux qui est proposé dans le cadre de cette refonte, Sciences Po demeure soit similaire à certaines universités, soit en deçà d'autres, et très en deçà pour ce qui concerne les universités américaines.

Concernant le mode de calcul, Arnaud Jullian indique qu'*a priori* il n'y aura pas d'effet d'inversion lié à la progressivité du barème cumulé à l'effet de la progressivité du barème de l'impôt sur le revenu. Il ajoute qu'il est malaisé de faire cette analyse, parce que cela impliquerait de faire des calculs structure familiale par structure familiale.

**Frédéric Mion** précise à Henri de Castries que des éléments de comparaison avec d'autres institutions figurent dans la note de présentation qui a été adressée aux membres du Conseil avant cette séance.

S'agissant des étudiants extracommunautaires actuellement en cours en scolarité, qui faisaient l'objet de l'une des questions posées par Raykhant Llanova, Frédéric Mion précise qu'un dispositif d'accompagnement est prévu, de manière à ce qu'aucun des étudiants qui sont actuellement engagés dans une scolarité de premier cycle ne se trouve empêché d'entreprendre une scolarité de deuxième cycle à Sciences Po du fait du changement de barème.

**Bénédicte Durand**, Directrice de la formation initiale, ajoute que cette refonte des droits est une formidable promesse pour les étudiants de Sciences Po. Elle va permettre, de rendre opérationnel, demain, un dispositif plus ouvert, plus démocratique en accompagnant davantage et de façon plus efficace des étudiants qui, sociologiquement, seront différents du fait des objectifs d'ouverture sociale que Sciences Po s'est fixé.

Cette refonte permettra aussi d'envisager la question de la qualité pédagogique dans un moment de l'histoire de l'institution où la crise du Covid-19 vient bousculer de façon extrêmement forte l'ensemble des pratiques pédagogiques et la manière dont Sciences Po doit accompagner ses étudiants en termes de vie sur les campus.

En outre, Bénédicte Durand est bien consciente qu'il faut porter une attention toute particulière aux familles qui porteront, d'une certaine manière, plus que d'autres, la charge de cette refonte, notamment celles des étudiants extracommunautaires. De ce point de vue, elle rappelle que Sciences Po a mis en place des dispositifs ambitieux, qui prennent complètement en charge la scolarité et dotent de bourse des étudiants extracommunautaires dont les revenus sont insuffisants pour s'acquitter des droits de scolarité de Sciences Po. C'est par exemple l'objet du Programme MasterCard qui, d'ici à 2023, va permettre de diplômer 60 étudiants africains à Sciences Po.

Pour des familles extracommunautaires qui envisagent une mobilité pour leur enfant, la question centrale est : « est-ce que Sciences Po se situe dans une échelle de droits qui préserve à cet établissement son attractivité et qui reste attractive et intéressante dans le marché de l'enseignement supérieur international ? » De ce point de vue, tout le travail de comparaison qui a été fait rend assez optimiste. Pour autant, il était nécessaire de donner un coup de pouce au dispositif de bourses Boutmy.

Enfin sur la question de la transition pour les étudiants en cours de scolarité qui vont vivre ce changement, non anticipé par leurs familles, de ces droits, Bénédicte Durand rappelle qu'a été mis en place un fonds de transition qui va permettre d'être dans un service le plus individualisé possible afin d'accompagner au mieux ces étudiants.

**Olivier Duhamel** soumet au vote les quatre résolutions concernant les droits de scolarité et la tarification des services de la FNSP appliquée aux usagers de l'année universitaire 2021-2022.

➔ **La résolution n° 1 est adoptée à l'unanimité moins trois abstentions.**

➔ **La résolution n° 2 est adoptée à l'unanimité moins deux abstentions.**

➔ **La résolution n° 3 est adoptée à l'unanimité.**

➔ **La résolution n° 4 est adoptée à l'unanimité.**

#### **IV. ADOPTION DES DROITS DE SCOLARITE DES EXECUTIVE MASTERS POUR L'ANNEE 2022**

**Olivier Duhamel** donne la parole à Frédéric Mion qui précise que ces tarifs sont inchangés par rapport à ceux que ce conseil a adoptés l'année passée. Il soumet au vote la cinquième résolution.

➔ **La résolution n° 5 est adoptée à l'unanimité.**

## **V. EXAMEN ET ADOPTION DU BUDGET PREVISIONNEL DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES POUR 2021**

**Olivier Duhamel** donne la parole à **Frédéric Mion**.

**Frédéric Mion** indique que le budget qui est présenté cet après-midi au Conseil d'administration va permettre, en 2021, de répondre à l'ensemble des enjeux auxquels Sciences Po se trouve confrontée et, bien sûr, à l'ambition de poursuivre son développement dans un contexte qui est, à ce stade, particulièrement incertain.

Le résultat affiché pour ce budget est de 21,9 M€. C'est un montant tout à fait extraordinaire, mais, précise Frédéric Mion, il s'agit d'un montant comptable, puisque la réalité économique du résultat se situe plutôt autour de 2,8 M€, une fois retirée la levée de fonds afférente à l'opération de Saint-Thomas, qui est intégralement prise en compte en une fois, dans le cadre de ce budget. Ce résultat de 2,8 M€ est proche de celui du budget révisé de 2020, qui s'établit à 3 M€, et est inférieur au résultat constaté en 2019.

Ce budget s'inscrit dans un contexte économique très incertain en raison de la crise sanitaire et de l'ensemble de ses conséquences. C'est la raison pour laquelle n'est prévu en 2021 qu'un redressement progressif des ressources.

Il en va ainsi, en particulier, des recettes de formation continue, pour lesquelles une forte augmentation du chiffre d'affaires est prévue par rapport à 2020, mais l'année 2020 a connu un effondrement des activités de la formation continue, de sorte que le chiffre d'affaires anticipé pour 2021 serait en fait légèrement inférieur à celui de 2019. Il en va de même pour le mécénat, qui devrait atteindre en 2021 un niveau proche de celui constaté cette année.

Ce contexte ne condamne pas à l'inaction, tout au contraire, puisque 2021 va voir Sciences Po se mobiliser très fortement en faveur de l'égalité des chances, avec la mise en œuvre de la nouvelle procédure d'admission en première année. Ce sera possible notamment grâce à la refonte du barème de droits que ce conseil vient d'adopter, qui sera, comme cela a été dit, plus juste et plus redistributif, et qui constituera un levier très puissant de démocratisation.

De manière complémentaire, les efforts en matière d'aide sociale et d'amélioration des conditions de vie et d'étude des étudiants seront accrus.

Enfin, sur le plan immobilier, 2021 verra l'achèvement des travaux en cours dans le bâtiment du 13, rue de l'Université et, surtout, l'achèvement des travaux sur le site de Saint-Thomas, et donc l'ouverture du nouveau campus.

C'est donc un budget qui doit, selon Frédéric Mion, permettre de poursuivre le développement des activités de Sciences Po dans une logique d'ouverture et de responsabilité sociale.

En complément, **Arnaud Jullian** rappelle que le budget 2021 est un budget de reprise d'activité après une année 2020 qui a connu l'arrêt ou le fort ralentissement de plusieurs des activités de Sciences Po, que le résultat économique de 2,8 M€ est proche de celui de 2020 (3 M€), inférieur au résultat 2019 (4 M€), mais supérieur au budget 2020 tel qu'il avait été initialement voté, puisqu'il était à 2,2 M€, donc d'un niveau assez traditionnel.

Concernant les ressources, Arnaud Jullian apporte les précisions suivantes :

- La subvention au titre de l'OFCE est stable (à 5 M€),
- La subvention pour charge de service public versée par l'État s'établit à 65,1 M€, en hausse de 500 000 € en 2021. C'est la seconde hausse, puisqu'en 2020, Sciences Po avait déjà bénéficié d'un rehaussement de 700 000 € – qui était, lui, le premier rehaussement obtenu de l'État depuis 2012. La dynamique de relèvement de la

subvention versée par l'État est aussi le signe d'un accompagnement renforcé de la part de l'État.

- Les financements locaux, à 4,7 M€, sont globalement stables, à la fois par rapport à 2020 et par rapport à 2019, année plus traditionnelle, non marquée par la crise.
- Les financements nationaux, eux, sont en hausse par rapport à 2020. La partie liée aux financements des Ministères et autres agences de l'État est à un niveau à peu près similaire à celui de 2019, puisqu'il était à 5,6 M€ en 2019 et 5,8 M€ en 2021. La hausse par rapport à 2020 est liée notamment au volet ANR des financements Civica au titre de l'université européenne et à la nouvelle vague d'Enquête Sociale Européenne menée par le CDSP. Cette progression est partiellement compensée, dans un mouvement inverse, par la fin progressive de certains financements tels l'IDEFI Forccast, et l'Equipex Dime-SHS pour lesquels les ressources sont arrivées à leur terme.
- Pour les financements européens, la légère progression est aussi liée au financement de l'université européenne Civica, financement communautaire cette fois-ci.
- Les fonds institutionnels s'établissent en hausse, notamment en raison du programme MasterCard, qui couvre la période 2017-2022 et dont le financement augmente en 2021.

**Caroline Jasson-Gramusset** précise ensuite les points suivants :

- Les financements d'entreprises et de particuliers atteignent un chiffre de 18,7 M€, en progression de 0,2 M€ par rapport au budget révisé 2020.
- La taxe d'apprentissage est en hausse de 0,8 M€. Cela s'explique tout d'abord par un effet prix, avec une hausse du prix moyen qui génère un gain de 0,4 M€, un effet volume à hauteur de 0,2 M€, avec 265 contrats d'apprentissage contre 248 anticipés au budget révisé 2020, et une hausse à hauteur de 0,3 M€ du financement des formations à temps plein hors apprentissage.
- La collecte pour le site de Saint-Thomas et Campus 2022 atteint 4 M€, en baisse apparente de 1 M€ par rapport aux 5 M€ estimés lors du budget révisé 2020. Cette baisse n'est qu'apparente, puisque dans le budget révisé 2020 sont intégrés deux versements de la fondation Gerard B. Lambert, pour un montant total de 3 M€.
- Le mécénat d'entreprises (hors Saint-Thomas) est en progression de 0,7 M€. Cette progression résulte essentiellement des recettes liées au gala ; en effet dans le BR 2020, la possibilité de réaliser le gala n'était pas envisagée.
- Le mécénat des particuliers (hors Saint-Thomas et Campus 2022), qui s'élève à 3 M€, est stable.
- Les prestations de services sont en léger recul (de 0,3 M€) par rapport au BR. Elles atteignent 0,6 M€. Cela s'explique par un projet de l'OFCE qui, pour l'instant, n'a pas été signé, mais qui devrait l'être en fin d'année.
- La levée de fonds est de 19,2 M€ pour Saint-Thomas et d'1,4 M€ pour le Campus 2022 dans le budget 2021. Le montant cumulé levé pour Saint-Thomas et Campus 2022 s'élève à 21,3 M€.

Concernant les produits de la formation initiale, **Arnaud Jullian** indique que tous les postes sont en hausse et ce, pour plusieurs raisons :

- La première, est la hausse des effectifs à la rentrée 2020. Plus d'étudiants ont été admis que cela n'avait été anticipé initialement, tout simplement parce que Sciences Po avait anticipé un taux de chute et de non-venue de certains étudiants plus élevé que d'habitude en raison de la crise sanitaire. Tel n'a pas été le cas, en tout cas pas dans les proportions attendues.
- Un petit « effet effectifs » au titre de la rentrée 2021, puisque Sciences Po souhaite, à la rentrée 2021, revenir sur un niveau plus traditionnel du nombre d'étudiants admis au Collège universitaire, mais que 100 étudiants supplémentaires seront accueillis en master. Ce qui entraînera également une hausse du droit moyen.
- La dernière augmentation, celle des frais d'admission, à hauteur de 0,3 M€ (pour un total de 2,3 M€ en 2021), est due à la hausse du nombre de candidatures attendues à la procédure d'admission au Collège du fait de la pleine inscription de Sciences Po dans le dispositif Parcoursup.

La hausse des ressources de la formation continue, avec une forte reprise (11 M€ attendus) du chiffre d'affaires par rapport aux 9,1 M€ escomptés au BR 2020. Cela reste néanmoins un niveau inférieur aux 12,2 M€ réalisés en 2019.

Dans le domaine des dépenses, **Arnaud Jullian** apporte les précisions suivantes :

- Les dépenses, réparties entre fonds affectés et fonds libres, sont en hausse de 4,8 % par rapport à 2020, et d'un niveau supérieur à 2019. La progression entre 2019 et 2021 est d'un peu plus de 5 %. Elle représente un rythme de progression annuelle de 2,5 % par an sur les deux ans, sachant qu'en 2020 la trajectoire de dépenses a été fortement infléchi par les périodes de fermeture notamment et l'impossibilité de voyager, par exemple.
- Les dépenses de personnel permanent sur fonds libres progressent de 6,3 %. Ce chiffre masque le fait qu'il n'y a eu aucune progression, et même une très légère décroissance, entre 2019 et le budget révisé 2020 (- 0,2 %). En réalité, les dépenses de personnel sur fonds permanents sont en hausse de 6 % de 2019 à 2021, soit une croissance d'environ 3 % par an. Cette hausse est la conséquence de deux effets :
  - un effet effectifs, pour 1,1 M€, lié à la reprise des recrutements après une année 2020 marquée par un certain attentisme en raison de la crise sanitaire et du confinement ;
  - les effets de rémunération : pour les personnels administratifs, la revalorisation automatique annuelle prévue par les accords de mars 2000 ; pour les personnels académiques, l'augmentation à l'ancienneté et l'augmentation de 4,5 % dans le cadre de la commission triennale qui se tiendra en juillet 2021.
- Les dépenses d'enseignement sont en hausse en raison de la croissance des effectifs étudiants, de l'anticipation d'un nombre plus élevé de candidatures à évaluer dans le cadre de la réforme des admissions et du renforcement de l'accompagnement de l'enseignement à distance.
- Les bourses sont en augmentation de 0,3 M€. Deux points sont à noter :
  - l'augmentation des bourses sur critères sociaux qui seront versées en 2021 (environ 200 000 €) ;
  - la diminution des bourses académiques (phénomène toujours lié à la transformation des bourses doctorales en contrats doctoraux, avec une diminution du volume des bourses doctorales).

A propos des dépenses de locaux, **Caroline Jasson-Gramusset** précise les points suivants :

- L'évolution des loyers et des charges est stable, à 13,8 M€, par rapport au budget révisé 2020.
- Les dépenses d'entretien-maintenance eau et énergie sont de 8,8 M€, alors que le budget révisé était à 8,1 M€, soit une hausse de 0,7 M€.

Globalement, le poste des dépenses de fonctionnement, à 28 M€, est en hausse de 4,9 M€ par rapport au budget révisé 2020. Il s'élève à 27,3 M€ dans le budget révisé 2020 hors Covid-19, ce qui aboutit donc à une hausse de 0,7 M€ en 2021.

- Ainsi, le poste des missions et colloques (7,1 M€) est en hausse de 2,3 M€ par rapport au budget révisé 2020 et de 0,2 M€ par rapport à 2019. Cette dernière concerne des fonds affectés et les dépenses sont donc stables, voire en léger recul, sur les fonds libres. Par rapport au budget révisé hors Covid-19, la baisse est de 0,6 M€ (7,1 *versus* 7,7 M€). Cette baisse s'articule ainsi : - 1 M€ en fonds libres et + 0,4 M€ en fonds affectés.
- Les ressources documentaires, à 1,9 M€, retrouvent un niveau relativement stable.
- Les dépenses d'informatique et de télécommunications atteignent 4,9 M€, en augmentation de 0,3 M€. Cette hausse s'explique à la fois par une enveloppe supplémentaire pour des fournitures informatiques pour assurer le renouvellement des matériels et par des prestations informatiques en hausse de 0,2 M€, notamment pour absorber une enveloppe pour un outil *Customer relationship management* (CRM) pour la Direction des affaires internationales et l'*Executive Education*. Les autres achats sont stables, à 0,8 M€.

L'évolution des charges diverses exceptionnelles et financières est en forte baisse (- 5 M€). Cette baisse résulte essentiellement du poste de charge de fonds dédiés qui atteint 9,1 M€, en baisse de 3,7 M€. C'est là la conséquence de la disparition des écritures passées en charges de fonds dédiés les années précédentes, afin de compenser la levée de fonds de Saint Thomas. Ce poste retrouve ainsi un niveau plus standard, neutralisé de Saint-Thomas.

Les investissements atteignent un total de 42,7 M€, dont 33,6 M€ au titre de Saint-Thomas, 4 M€ au titre des travaux du 13, rue de l'Université, et divers investissements pour un total de 5,1 M€, dont 2 M€ au titre de l'informatique avec des investissements pour le campus numérique, pour Civica et pour la sécurisation Wifi.

Elle conclut en rappelant que le résultat est de 21,9 M€, soit 2,8 M€ retraité de la levée de fonds au titre de Saint-Thomas.

**Olivier Duhamel** ouvre la discussion.

**Jeanne Lazarus** rappelle que le Conseil de l'Institut, qui est consulté sur le budget de la FNSP, a émis un avis très majoritairement favorable, avec deux abstentions.

Des questions ont été posées par les élus doctorants à propos de la prolongation de contrats doctoraux, question qui les préoccupe vivement.

Une discussion a été engagée sur la visibilité de ce qui est consacré à la recherche dans la présentation du budget en général, c'est-à-dire que l'on a du mal à savoir comment séparer les budgets alloués à la recherche du reste, donc à pouvoir mesurer l'évolution de l'effort fait dans ce domaine.

La question du modèle général de Sciences Po, avec le poids respectif des dotations publiques et du reste des financements, et le poids de plus en plus important des financements des frais de scolarité, a également été abordée. Il y a eu au Conseil de l'Institut un débat sur la soutenabilité de ce modèle à l'avenir.

**Alexandre Mariani** souhaite attirer l'attention du Conseil d'administration sur le rôle des personnels de Sciences Po qui ont rendu cela possible en 2020 et qui rendront cela possible en 2021, parler des femmes et des hommes qui sont derrière ces chiffres.

Il s'interroge sur la meilleure façon de reconnaître cet engagement, particulièrement fort et difficile en 2020 et qui, visiblement, devra l'être encore en 2021. Plusieurs pistes lui semblent possibles ; elles concernent le télétravail et les compensations financières que Sciences Po peut donner aux salariés qui ont été contraints cette année de travailler de chez eux. Il évoque aussi la possibilité d'envisager des primes exceptionnelles.

**Michel Pébereau** constate que la croissance des dépenses des personnels permanents sur fonds libres est assez impressionnante. Elle est due, poursuit-il, fondamentalement, au personnel administratif, qui représente 3,8 M€ sur les 4,9 M€ d'augmentation. Cette hausse, qui s'inscrit dans la durée, est, cette année, particulièrement spectaculaire et préoccupante, souligne-t-il.

**Alban Hautier** remercie les équipes d'Arnaud Jullian et de Caroline Jasson-Gramusset pour la qualité des documents budgétaires qui ont été transmis aux membres du Conseil. Il constate que c'est un budget de reprise, dont la lecture est un peu perturbée par l'atterrissage du budget rectificatif de 2020, qui rend la comparaison difficile, compte tenu du caractère exceptionnel de l'exercice 2020. Cette lecture est aussi perturbée par les écritures comptables liées à Saint-Thomas.

Il n'en demeure pas moins, ajoute-t-il, que l'équilibre de l'opération Saint-Thomas est fragile, même s'il est atteignable. Les hypothèses de recettes se sont globalement vérifiées s'agissant des levées de fonds et des recettes de la formation, mais, en revanche, pour les dépenses, notamment sur les loyers, il y a eu une dépense un petit peu plus dynamique que prévue. L'équilibre est donc à regarder de près.

Le budget initial 2021 ne suscite pas son inquiétude, mais il a deux points de vigilance qu'il souhaite souligner.

Comme Michel Pébereau, il mentionne la dynamique des dépenses de masse salariale. Certes, reconnaît-il, l'atterrissage 2020 n'est peut-être pas un bon point de comparaison, mais si l'on se remet par rapport au budget, c'est 3 M€ de plus. 3 % de hausse de la masse salariale, 7 % si l'on regarde l'atterrissage 2020, ce n'est pas indifférent. Il note que la quasi-exclusivité des postes créés sont des postes administratifs.

Son deuxième point de vigilance porte sur les hypothèses de recettes de formation continue. Évidemment, il y a un effet de rattrapage par rapport à 2020. Néanmoins, c'est très dynamique. Il pose donc la question suivante : qu'est-ce qui permet de conforter les administrateurs sur la robustesse de ces hypothèses de recettes de formation continue ?

Enfin, il souhaite que la présentation de la situation patrimoniale de Sciences Po soit un peu enrichie, notamment en ayant quelques éléments sur la capacité d'autofinancement de l'établissement et sur son évolution.

**Thomas Le Corre** souhaite revenir sur un point évoqué par la présidente du Conseil de l'Institut, concernant la philosophie générale du financement de Sciences Po. Dans ce budget 2021, il note que les subventions publiques structurelles augmentent de 0,8 %, tandis que le produit des droits de scolarité augmente de 5,8 %. Certes, on peut souligner l'augmentation, en valeur absolue, des subventions publiques, mais on ne peut que constater et regretter que, année après année, la part du financement de Sciences Po par les familles augmente. Elle était de 4 % en 2000, elle est aujourd'hui de près de 32 %. C'est d'autant plus regrettable dans un contexte économique très particulier de plan de relance porté par le ministère de l'Économie. Il déplore, même si ce n'est pas de la responsabilité de Sciences Po dans l'absolu, que la puissance publique ne finance pas plus cette institution.

**Frédéric Mion** confirme qu'il y a eu une croissance très dynamique des ressources de Sciences Po issues des droits de scolarité. C'est là le fruit de la réforme des droits de scolarité qui a été réalisée il y a quinze ans. Il ajoute que dans le cadre de la réforme qui vient d'être adoptée aujourd'hui, le souhait de la direction de Sciences Po est de maintenir en proportion l'effort des familles et des étudiants, donc de ne pas accroître la part des ressources issue des droits de scolarité et des étudiants. Ce qui, à ses yeux, rend d'autant plus importantes les questions que posait Alban Hautier sur les autres ressources, notamment celles issues de la formation continue.

A ce propos, il croit pouvoir dire à Alban Hautier que l'hypothèse formée pour l'année 2021 s'agissant de la formation continue est plutôt une hypothèse de prudence, avec un quasi-retour au niveau d'activité de 2019 après une année 2020 catastrophique. L'une des raisons pour lesquelles Frédéric Mion estime non seulement possible mais probable l'atteinte de cet objectif, c'est le fait que la Direction de la formation continue vient de procéder à l'inscription au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) des principales formations diplômantes qu'elle dispense. C'était l'une des conditions *sine qua non* de la reprise dynamique de son activité pour l'année qui vient, parce que c'est ce qui rend possible le financement de ces formations pour les salariés qui choisissent de les suivre. C'est l'un des éléments qui le confortent dans l'idée que cette année sera une année de rebond, et de rebond maîtrisé.

S'agissant de la masse salariale et de l'alerte faite par Michel Pébereau, Frédéric Mion indique que les ressorts principaux de cette progression sont bien connus. Ils sont liés notamment aux accords collectifs signés au début des années 2000, qui induisent une progression mécanique de l'ordre de 3 % par an.

En réponse à l'observation d'Alexandre Mariani, Frédéric Mion répond que ce dernier rappelle, à juste raison, que si Sciences Po a réussi à faire de manière aussi remarquable face à la crise des derniers mois, et continue à le faire, c'est évidemment aux personnels que cette institution le doit. On ne soulignera jamais assez les efforts qu'ils ont accomplis.

Il conclut en disant que si Sciences Po peut s'appuyer sur des personnels aussi engagés, c'est aussi le fruit d'une politique salariale qui reconnaît les efforts des salariés, et qui le fera cette année comme elle l'a fait continument depuis presque huit ans que Frédéric Mion est dans ses fonctions.

En réponse à une des questions d'Alban Hautier sur la capacité d'autofinancement, **Arnaud Jullian** précise que le résultat de 2,8 M€ sera retraité des charges qui ne sont pas décaissables et des ressources qui ne sont pas encaissables. Les charges non décaissables sont, par exemple, les

dotations aux amortissements ; les ressources non encaissables sont, par exemple, les reprises sur provisions.

On aboutit ainsi à une capacité d'autofinancement qui s'établit à 8,6 M€ en 2021, qui sert ensuite pour les investissements, les opérations de financement et qui vient modifier la trésorerie. Celle-ci s'établira, fin 2021, à 45,6 M€.

**Olivier Duhamel** soumet au vote la résolution concernant l'examen et l'adoption du budget prévisionnel de la FNSP pour 2021.

➔ **La résolution n° 6 est adoptée à l'unanimité moins deux abstentions.**

## **VI. PRESENTATION DE LA PROJECTION BUDGETAIRE PLURIANNUELLE DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES**

**Olivier Duhamel** précise que, sur ce point, il n'y aura pas de vote, qu'il s'agit simplement d'une courte présentation et d'une brève discussion sur la façon dont Sciences Po peut envisager sa situation budgétaire des années à venir. Il cède la parole à Frédéric Mion.

**Frédéric Mion** précise que le plan pluriannuel présenté aujourd'hui, comme depuis quelques années, traduit les ambitions de l'institution pour les cinq années qui viennent, au cours desquelles Sciences Po entend poursuivre son développement.

Ce sera notamment possible grâce au développement de l'*Executive Education*, par la stabilisation progressive des effectifs étudiants, avec, néanmoins, une légère augmentation, en deux moments, des effectifs de masters, de deux fois cent étudiants.

Sciences Po veillera, Frédéric Mion rappelle que cela a déjà été dit amplement, à renforcer son ouverture aux étudiants modestes et à ceux issus des classes moyennes, en développant notamment le système de bourses et, bien sûr, en mettant en œuvre le nouveau système de droits.

En écho à un des points mentionnés par Jeanne Lazarus, il fait état de la mobilisation de l'établissement en faveur des chercheurs. Ainsi, dès 2021, une mesure importante prend effet, qui est l'attribution à chacun des membres de la communauté scientifique d'un pécule individuel de recherche de 2 000 € par an.

Au plan immobilier, cette période verra la prise de possession des locaux rénovés du 13, rue de l'Université, du site de Saint-Thomas, mais également une importante restructuration du bâtiment du 56, rue des Saints Pères qui appelle des travaux très significatifs.

Au cours de cette période, bien entendu, Sciences Po s'attachera à maîtriser la dynamique de ses dépenses, notamment celles des frais de fonctionnement.

**Arnaud Jullian** ajoute que le plan pluriannuel 2021-2025 repose évidemment sur des hypothèses, que ce soit en recettes et en dépenses, avec une reprise progressive d'activité en 2021, puis le développement des activités sur le reste de la période.

L'État a augmenté sa dotation en 2020 de 700 000 €, et dans le budget 2021 de 500 000 €, mais il s'est également engagé par écrit à la relever à nouveau de 500 000 € en 2022, puis de 500 000 € supplémentaires en 2023. Cela fait donc +2,2 M€ entre 2019 et 2023, ce qui est pris en compte dans cette trajectoire.

S'agissant de la formation initiale, le plan prévoit en outre une évolution de l'offre de formation, avec le développement des cycles spécifiques, un retour à un niveau d'effectifs étudiants du Collège universitaire plus conforme à celui des années antérieures et un développement en masters, avec une hausse de cent étudiants en 2021 et cents supplémentaires en 2022. L'idée est de dégager des marges de manœuvre pour les écoles, afin de leur permettre à la fois d'accueillir les étudiants issus du *Bachelor*,

mais également de s'ouvrir un peu plus, comme Sciences Po le souhaite de longue date, à d'autres étudiants issus d'autres universités françaises ou internationales.

L'objectif est aussi de tendre vers une optimisation de la gestion des formations, avec la revue des maquettes d'enseignement. Cela implique notamment de réinterroger le nombre d'heures de formation, les cours à petits effectifs et le nombre de crédits nécessaires.

En ressources, le plan prend en considération l'application progressive du nouveau barème des droits qui vient d'être adopté. Son entrée en vigueur sera étalée sur trois ans du fait des modalités d'application qui ont été évoquées précédemment.

Il prévoit également un développement de l'offre de formation continue, avec un redressement progressif de l'activité dès 2021, puis un retour à un niveau plus normatif à compter de 2022 et un objectif de 20 M€ de chiffre d'affaires en 2025. Cela repose, rappelle Arnaud Jullian, à la fois sur la certification RNCP des différentes formations - qui sera obtenue soit fin 2020 soit courant 2021 - et sur le développement d'une offre numérique.

Enfin, toujours en ressources, **Arnaud Jullian** précise que le plan pluriannuel mise sur le développement du mécénat, avec une progression attendue de 2,8 % par an, en moyenne, entre 2022 et 2025.

Du côté des dépenses, le renforcement des efforts en matière d'égalité des chances – avec l'objectif de tendre vers une proportion de 30 % de boursiers à l'entrée du Collège universitaire à partir de la rentrée 2021 – nécessitera une augmentation des bourses sur critères sociaux de 3,8 % en moyenne par an.

L'augmentation des dépenses de personnel permanent sera de 3,3 % en moyenne, c'est-à-dire à un niveau similaire à ce qui a été constaté au cours des dernières années.

La livraison du site de Saint-Thomas est décalée, en raison de la Covid-19, à la fin de l'année 2021. La libération progressive d'une dizaine de sites en location entre 2021 et 2023 permettra de générer 7,4 M€ d'économies annuelles en 2023, avec une montée en puissance progressive des économies.

Des investissements très significatifs seront réalisés, notamment pour la rénovation du 56, rue des Saints Pères en 2024, avec une opération tiroir prévue en 2023.

Dans le domaine des frais de fonctionnement, l'objectif est de limiter leur progression à + 1 % par an sur la période.

Quant aux résultats, ils devraient s'établir entre 2,8 M€ et 1 M€ sur la période.

Pour expliquer le léger décrochage entre les 2,8 en 2021 et le 1 M€ en 2022, Arnaud Jullian précise qu'il est largement lié au décalage de la libération progressive des sites en location, qui est lui-même lié au décalage de la livraison du site de Saint-Thomas en raison de la crise du Covid-19.

Entre 2022 et 2023, on retrouve un niveau plus traditionnel, avec exactement les mêmes effets, une augmentation de la subvention versée par l'État et de la marge de l'*Executive Education*, des droits, une hausse des dépenses de personnel également. Mais cette année-là, les dernières locations quittées, qui viennent réduire les dépenses et améliorer le résultat, sont minorées par le début des opérations tiroirs au titre de la rénovation du bâtiment du 56, rue des Saints Pères, avec le repositionnement de personnel pour procéder aux travaux l'année suivante, en 2024. Il y a aussi un petit effet positif de l'absence de frais de déménagement par rapport à 2022.

Entre 2023 et 2024, la légère décroissance s'explique tout simplement par le fait qu'il n'y a plus d'augmentation de la subvention versée par l'État, puisque cette hausse concerne la période 2020-2023. Il y a toujours, en revanche, l'opération tiroir sur le 56, rue des Saints Pères.

En 2025, on constate à nouveau une décroissance, de 800 000 €. Les variations de dépenses de personnel sont à peu près les mêmes. La fin de l'opération tiroir sur le 56, rue des Saints Pères améliore un peu le résultat, mais les hypothèses sont plus prudentes sur cette fin de période concernant le ralentissement de la marge de la formation continue et de la croissance de nos cycles spécifiques. C'est ce qui explique la décreue.

Arnaud Jullian conclut en soulignant que les résultats sont significativement positifs sur la période, mais malgré tout à un niveau qui n'est pas exceptionnellement élevé. On note également une tendance légèrement baissière, à laquelle il faudra remédier à terme. Peut-être, ajoute-t-il, faudra-t-il s'interroger sur les leviers de développement de l'institution dans le futur, avec une interrogation sur les effectifs

d'étudiants et les moyens mis en face pour les accueillir, sur les nouvelles modalités d'organisation du travail dans un monde post-Covid-19, et sur le contrat social proposé par Sciences Po.

**Olivier Duhamel** ouvre la discussion.

**Michel Pébereau** souligne que les cinq prochaines années à venir seront caractérisées, d'après les économistes, par une inflation très faible et une croissance ralentie. Il lui semble donc très improbable que les recettes de la FNSP progressent plus rapidement que la croissance en valeur. Il pense donc qu'il est souhaitable de s'efforcer de faire progresser les dépenses au même rythme. Tout autre hypothèse pèserait de manière extrêmement considérable sur le résultat, lequel, il le rappelle, est un élément important du financement du projet Saint-Thomas.

**Alban Hautier** précise tout d'abord que l'exercice d'une projection pluriannuelle est extrêmement utile. Il a gardé en mémoire celle qui avait été présentée en 2019 et suggère que l'exercice soit systématisé, annuellement, pour constituer un point d'appui du vote du budget. Il est extrêmement important de mettre en regard les impacts pluriannuels de ce qui est décidé dans le budget 2021.

Dans ce genre d'exercice de prévision, souligne-t-il, il y a toujours des aléas très forts. C'est pourquoi, il partage les remarques appelant à la vigilance, faites précédemment par Michel Pébereau

**Olivier Duhamel** se demande si cet exercice ne devrait pas être doublé de scénarios catastrophes.

**Frédéric Mion** répond en disant que la suggestion d'Olivier Duhamel, à certains égards, fait écho aux propos de Michel Pébereau et d'Alban Hautier. Le travail présenté au Conseil, ajoute-t-il, repose sur un certain nombre d'hypothèses qu'il croit, pour sa part, réalistes ou, en tout cas, raisonnables, mais, naturellement, elles ne prémunissent pas contre la survenance d'un événement imprévu, du type de celui que nous connaissons cette année avec la crise sanitaire.

Cette projection budgétaire a vocation à être ajustée au fil du temps. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle doit être effectuée annuellement. A ce propos, en réponse à la remarque d'Alban Hautier, il précise que, si elle n'a pas été présentée l'an dernier au moment du vote du budget 2020, c'était une anomalie dans une séquence qui a été continuellement respectée depuis 2013 ou 2014.

Ce travail n'est pas réalisé une fois pour toutes, à l'occasion de cette fin d'année 2020. Il a vocation à être ajusté, affiné au fil du temps, à mesure que se précisent les éléments de contexte. Dans le cadre de ce même exercice l'an prochain, il sera possible, comme l'a suggéré Olivier Duhamel et comme le propose aussi Pascal Lamy dans un commentaire écrit, d'envisager ce qui pourrait survenir si telle ou telle hypothèse moins favorable se concrétisait et les directions qui seraient à ce moment-là prises.

## **VII. DEFINITION DE LA REMUNERATION DU PRESIDENT DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES POUR L'ANNEE 2021**

**Olivier Duhamel** quitte la séance et cède la présidence au doyen des vice-présidents, **Louis Schweitzer**.

**Frédéric Mion** indique que le Comité des rémunérations, qui s'est réuni le 10 décembre, s'est vu proposer la résolution qui est soumise au Conseil, consistant à maintenir pour l'année qui vient au Président de la Fondation nationale des sciences politiques l'indemnité mensuelle de 3 000 € qu'il touche depuis qu'il a pris ses fonctions. Il ajoute que le Comité des rémunérations n'a formulé aucune observation à l'encontre de cette proposition.

**Louis Schweitzer** soumet la résolution au vote.

➔ **La résolution n° 7 est adoptée à l'unanimité.**

**VIII. DEFINITION DE LA REMUNERATION DE L'ADMINISTRATEUR DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES ET DU DIRECTEUR DE L'INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS POUR L'ANNEE 2021**

**Frédéric Mion** quitte la séance.

**Olivier Duhamel** prend à nouveau la présidence de la séance et indique que le Comité des rémunérations s'est réuni le 10 décembre et qu'au terme d'un débat, long et soutenu, la majorité de ses membres a réaffirmé un double souhait :

- le premier est que la rémunération du Directeur soit sensiblement augmentée, parce que le comité la trouve, dans sa majorité, insuffisante ;
- le second souhait est que cette rémunération soit assortie d'une prime variable, et que cette prime variable soit effectivement appliquée.

Néanmoins, Olivier Duhamel ajoute que le comité a pris en compte la demande, fermement réaffirmée par l'actuel Directeur-Administrateur, Frédéric Mion, de n'augmenter en aucun cas sa rémunération, et a décidé de ne pas s'y opposer, malgré les positions de principe qu'il a tenu à réitérer.

**Michel Pébereau** souhaite apporter quelques précisions sur cette position de principe. La Fondation est par définition immortelle, mais son directeur général ou son administrateur est mortel dans ses fonctions, c'est-à-dire qu'il peut à un moment quitter ces fonctions. Donc, le Comité des rémunérations a beaucoup insisté sur le fait que le niveau actuel de rémunération du directeur - en fixe et en absence de variable - était de nature à poser des problèmes le cas échéant si, un jour, le Directeur, pour une raison ou pour une autre, n'est plus le directeur et qu'il faille lui trouver un successeur.

**Olivier Duhamel** soumet la résolution au vote.

➔ **La résolution n° 8 est adoptée à l'unanimité moins deux abstentions.**

**IX. CONTRIBUTION DE LA BANQUE DE FRANCE : AUTORISATION D'ACCEPTATION D'UNE PARTIE DU BONI DE LIQUIDATION DE LA FONDATION BANQUE DE FRANCE**

**Frédéric Mion** rejoint la séance.

**Olivier Duhamel** cède la parole à Frédéric Mion

**Frédéric Mion**, qui souhaite résumer les choses de la façon la plus simple, précise que la Banque de France dispose aujourd'hui d'une fondation, au travers de laquelle elle finance notamment des travaux de recherche en économie financière auprès d'un certain nombre d'institutions universitaires, dont la *Toulouse School of Economics*, la *Paris School of Economics* et Sciences Po. Elle a décidé, pour des raisons qu'il ne connaît pas, de dissoudre cette fondation et, dans le cadre de cette disparition, de répartir ensuite le *boni* de liquidation, c'est-à-dire les fonds disponibles au sein de la fondation, entre les institutions universitaires qui bénéficiaient aujourd'hui des partenariats de recherche qu'il vient d'évoquer, en y ajoutant une quatrième institution, l'Université de Marseille.

Ce qui est proposé au Conseil d'administration de la Fondation, c'est d'accepter de déléguer son pouvoir d'acceptation de ce *boni* de liquidation qui permettra, conformément à l'objet de la fondation en voie de

dissolution, de financer de la recherche en économie, dans le cadre du Département d'économie de Sciences Po qui sera bénéficiaire de ces ressources.

Une fois ces ressources éteintes, la perspective qui est ouverte par la Banque de France, est de reprendre une convention de partenariat avec versement d'une subvention annuelle à l'échéance de quelques années.

**Olivier Duhamel** soumet au vote la résolution.

➔ **La résolution n° 9 est adoptée à l'unanimité.**

#### **X. INFORMATION ET QUESTIONS DIVERSES**

**Thomas Le Corre** souhaite faire une brève intervention à propos du campus numérique, qui a fait l'objet d'une présentation mais pas d'une discussion au début de ce conseil. Il veut d'abord, au nom de la communauté étudiante, remercier chaleureusement les équipes de Sciences Po qui ont su se mobiliser pour que les étudiants puissent bénéficier d'une continuité pédagogique. À titre relatif, cela n'a pas été le cas et cela a été loin d'être le cas de toutes les universités avec lesquelles Sciences Po travaille.

Cela étant, il tient quand même à rappeler les limites d'un tel système. Premier point, la fracture numérique évidente entre les étudiants. Tous n'ont pas pu travailler dans les mêmes situations, n'ont pas bénéficié du même système informatique.

Deuxième point, la santé mentale des étudiants. L'École des Affaires publiques a réalisé il y a peu une enquête intéressante et assez inquiétante sur l'état de santé des étudiants.

Enfin, Thomas Le Corre ajoute que la vidéo présentée au début de la séance fait état des classes hybrides, ces salles de conférence où l'on a installé des caméras, des webcams, etc. Il tient à souligner les limites du système, notamment pour les étudiants qui doivent suivre le cours à distance. Il est très difficile d'entendre un professeur qui parle avec un masque à distance. Il est très difficile de pouvoir participer quand on n'est pas dans la salle, mais que d'autres étudiants le sont...

Il conclut en souhaitant pouvoir retrouver une situation à peu près convenable le plus rapidement possible.

**Olivier Duhamel** clôt la séance en précisant que l'année prochaine, les conseils d'administration auront lieu à nouveau mercredi et que la prochaine réunion aura lieu le 10 mars.

*La séance est levée à 16 heures 48.*