

Monsieur Luis Vassy
Administrateur de la FNSP
Directeur de l'IEP

à

Monsieur Nacer Meddah
Président de la troisième chambre
Cour des comptes

Paris, le 25 mars 2025

Objet : Réponse aux observations définitives de la Cour des comptes - audit flash sur la situation et les perspectives financières de Sciences Po

Monsieur le Président,

Vous avez bien voulu me rendre destinataire du rapport définitif élaboré dans le cadre de l'audit flash de la Cour des comptes sur la situation financière de Sciences Po et je vous en remercie.

Je tiens tout d'abord à saluer le travail de qualité mené par les deux rapporteurs, malgré les délais contraints. Je souhaiterais également remercier les équipes de Sciences Po qui se sont pleinement mobilisées tout au long de cet audit pour répondre à l'ensemble des questions de la Cour.

D'une manière générale, ce rapport a su mettre en évidence les enjeux de notre institution et appréhendé la singularité de notre modèle dans le paysage de l'enseignement supérieur français.

Toutefois, le rapport d'observations définitives nous amène à formuler certaines observations.

* * *

1) Sur la situation financière de Sciences Po

Dans son rapport, la Cour des comptes salue notre "*fonction financière robuste*" et reconnaît, sur la période évaluée (2016-2023), la bonne situation financière de Sciences Po, ce dont nous félicitons au nom de l'ensemble des personnels de Sciences Po qui, avec beaucoup de professionnalisme, oeuvrent au bon fonctionnement de notre établissement malgré les crises successives qu'ils ont eu à traverser ces dernières années. A ce titre, l'**absence d'irrégularités relevées lors des contrôles sur échantillons**, nécessairement plus limités lors d'un audit flash que pour un contrôle organique, constitue une preuve tangible du respect par Sciences Po des règles en vigueur et des progrès accomplis depuis les derniers contrôles de la Cour en 2012 et 2016. Nous regrettons qu'aucune mention relative aux résultats de ces contrôles ne figure dans le rapport.

A l'instar de la Cour, nous estimons que Sciences Po doit continuer à consolider son modèle économique pour faire face aux défis qui se présenteront dans les prochaines années, notamment en matière d'immobilier, et nous partageons la double nécessité de meilleure maîtrise des dépenses et de renforcement des ressources. Aussi, nous souscrivons pleinement

aux recommandations de la Cour visant à renforcer nos outils de pilotage et de prévision, ce que nous nous sommes engagés à faire à la suite de l'évaluation du Hcéres menée en 2024.

2) Sur le soutien des pouvoirs publics

La Cour enjoint Sciences Po à réduire sa dépendance aux financements des pouvoirs publics. Nous entendons poursuivre la politique de diversification des ressources lancée par Sciences Po au début des années 2000, qui a permis de faire passer la proportion des ressources propres de 33% en 2001 à 67% en 2024, illustrant les importants efforts menés en la matière. Toutefois, cette dynamique ne peut s'entendre que comme une augmentation de la proportion des ressources propres (notamment du mécénat et de la formation continue), à l'appui de nos nombreux projets (augmentation de la faculté permanente, création d'une Ecole du Climat, rénovation de notre patrimoine immobilier etc.), et **non comme une diminution en valeur du soutien actuel de l'Etat.**

En effet, si Sciences Po est géré par une fondation privée établie par la loi, ses missions, confiées à l'IEP, relèvent pleinement du service public. Celles-ci s'inscrivent résolument dans les priorités portées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (formations d'excellence, rayonnement et diffusion de la recherche, égalité des chances, appui à la réforme de la haute fonction publique, amélioration des conditions de vie étudiante, etc.). Une diminution du soutien de l'Etat aurait nécessairement un impact sur notre capacité à y répondre.

Par ailleurs, le niveau de soutien apporté par l'Etat n'est pas atypique, comme le laisse penser la présentation retenue par la Cour. En effet, le montant de 99 millions d'euros de soutien annuel de l'Etat est obtenu en additionnant la subvention pour charge de service public (SCSP), la masse salariale des personnels du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et celle du CNRS alors que le salaire des personnels du CNRS n'est pas un soutien "direct" de l'Etat, l'affectation des personnels relevant du CNRS, établissement public autonome. Cette présentation nous semble spécifique à Sciences Po par rapport aux contrôles d'autres universités où la masse salariale des organismes de recherche, voire même la valorisation de la mise à disposition gratuite de l'immobilier, n'est pas agréée pour quantifier un "*concours financier direct*". **Le soutien de l'Etat rapporté au nombre d'étudiants s'avère ainsi inférieur à Sciences Po (6 600€/étudiant¹) par rapport à celui d'autres universités d'excellence dotées de centres de recherche de rayonnement international.** Enfin, réduire ce soutien de l'Etat au motif que Sciences Po a fait le choix de développer fortement ses ressources propres serait par ailleurs un signal très désincitatif envoyé à Sciences Po comme au reste des établissements d'enseignement supérieur bénéficiant d'un soutien financier public.

L'analyse qui est faite de nos droits de scolarité doit par ailleurs être complétée. Si les droits de scolarité maximaux sont effectivement plus élevés que dans une université classique, ils restent cependant très inférieurs à ceux pratiqués par les écoles de commerce, avec lesquels la Cour nous compare, mais également aux droits pratiqués par nos principaux partenaires internationaux tels que la London School of Economics, Harvard ou encore Columbia. Par ailleurs, ils s'inscrivent dans un régime progressif et individualisé qui sert une politique sociale redistributive extrêmement ambitieuse (exonération de droits pour un public plus large que les seuls étudiants boursiers avec près d'un étudiant sur trois exonéré, versement d'un complément de bourse équivalent à 75% de la bourse CROUS y compris pour les étudiants issus de l'espace économique européen, aides pour les familles non boursières à faibles revenus, etc.). Si la Cour

¹ Ce montant inclut la SCSP et la masse salariale des personnels du MESR affectés à l'IEP. En tenant compte de la seule SCSP, le soutien de l'Etat par étudiant s'établit à environ 5 600€.

a relevé que seuls 16,7% des étudiants de Bachelor ont payé le montant maximal de frais d'inscription, et 18,5% des étudiants de Master², elle ne mentionne pas que **le droit moyen en 2023-2024 en Bachelor est de 5 341€, et celui en Master de 7 452€.**

Concernant le soutien des collectivités territoriales, Sciences Po a fait le choix, précurseur à l'époque, de déployer à partir des années 2000 des antennes dans les territoires et non à l'international. Notre établissement gère ainsi six campus hors de Paris pour le collège universitaire, dans cinq régions différentes, ce qui est exceptionnel et occasionne des coûts spécifiques que ne connaissent pas la plupart des universités. Le soutien financier des collectivités locales partenaires se justifie à ce titre, et il est essentiel pour assurer la pérennité de ces implantations.

3) Sur les ressources humaines

La question d'un renforcement du pilotage de la masse salariale de Sciences Po se pose, comme le souligne la Cour, et il nous semble nécessaire de l'appréhender dans sa globalité, en n'excluant aucune piste oeuvrant à sa maîtrise et en ne ciblant pas uniquement le nombre des personnels administratifs et techniques, dont le ratio serait plus élevé que dans le reste de l'enseignement supérieur (59% vs. 49%).

En effet, comme le reconnaît elle-même la Cour, **son calcul ne prend pas en compte les 4500 chargés d'enseignement de Sciences Po, alors même qu'ils assurent 80% des enseignements, ce qui constitue un trait distinctif par rapport aux universités.** Cette pratique minore de fait la part des personnels académiques et majore celle des administratifs, laquelle comprend notamment, autre singularité de notre établissement, un nombre important de responsables et assistants pédagogiques chargés du recrutement et de l'accompagnement des chargés d'enseignement, ainsi que du suivi pédagogique des étudiants, favorisant ainsi leur réussite.

Nous regrettons également le choix fait par la Cour d'évoquer les différentiels d'augmentation de rémunération en rapportant la masse salariale à un nombre de personnes et non au nombre d'ETP, plus fidèle à la réalité :

	Masse salariale		ETP		Salaire moyen		Evolution
	2016	2023	2016	2023	2016	2023	
Président de la FNSP	24 000 €	36 000 €	1,0	1,0	24 000 €	36 000 €	50,0%
Directeur de Sciences Po (administrateur de la FNSP et directeur de l'IEP)	200 000 €	189 204 €	1,0	0,9	200 000 €	200 000 €	0,0%
Cadres dirigeants, directions fonctionnelles et opérationnelles	1 677 250 €	2 172 700 €	14,0	16,4	119 804 €	132 482 €	10,6%
Fonctions de direction au sein de l'IEP, collège et écoles	771 582 €	869 000 €	8,0	8,0	96 448 €	108 625 €	12,6%
Fonctions de direction au sein des centres de recherche, programmes spéciaux et départements	892 054 €	1 387 600 €	16,3	17,0	54 727 €	81 624 €	49,1%

Chiffre non pertinent en raison de changements de statut de certains personnels

Par rapport au tableau n°12 présenté page 47, la principale évolution concerne les cadres dirigeants, directions fonctionnelles et opérationnelles, dont la rémunération a augmenté de +10,9% entre 2016 et 2023 (et non +13,3%). Contrairement à ce qui est indiqué dans le rapport, **leur rémunération n'a donc pas augmenté davantage que les cadres hors COMEX (+12,4%), et l'évolution est au contraire proche de celle des employés (+10,5%).** Enfin, si

² Les droits maximaux s'appliquent aux étudiants internationaux et aux familles dont les revenus annuels du foyer s'élèvent à près de 285 000 €, soit plus de 23 700 € de revenus mensuels.

la Cour note que les rémunérations à Sciences Po sont plus élevées que dans le reste de l'enseignement supérieur, ce point est à rapprocher de la problématique d'attractivité pour un établissement francilien d'excellence et du niveau d'engagement de ses salariés.

4) Sur la politique immobilière

Nous nous réjouissons que la Cour ait estimé que l'opération du campus Saint-Thomas illustre *“la capacité de Sciences Po à mener à bien une opération immobilière d'ampleur, dans le respect du budget et du calendrier contraint annoncé”* (p.29), ce qui est à mettre au crédit des précédents directeurs et de tous les personnels de Sciences Po engagés dans cette opération.

Concernant la stratégie immobilière de Sciences Po consistant à être propriétaire d'une part significative de son patrimoine parisien, elle présente de nombreux avantages (indépendance de la fondation, détention d'actifs, concentration et rationalisation des sites, ancrage dans le quartier de Saint-Germain-des-Prés qui est facteur d'attractivité, etc.), qui ne se limitent pas au seul objectif de limitation des loyers. Elle s'inscrit par ailleurs parfaitement dans la politique de dévolution du patrimoine immobilier aux établissements d'enseignement supérieur engagée depuis 2011 par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

* * *

A l'issue de ces observations, je tiens de nouveau à remercier la Cour pour la qualité de ce rapport, qui constitue une reconnaissance du travail mené ces cinq dernières années par l'ensemble des équipes de Sciences Po, tout en posant les défis financiers qui se présentent. Les recommandations qui ont été formulées vont nous permettre, avec le soutien de l'ensemble de nos partenaires, de poursuivre le renforcement de notre modèle économique au service de notre raison d'être : l'excellence académique et scientifique et son rayonnement au niveau national et international.



Luis Vassy