

9 bis/10

CONSEIL DE L'INSTITUT – COMMISSION DES FINANCES**PROCÈS-VERBAL****DE LA SÉANCE DU 28 NOVEMBRE 2017****Présents :**

Richard BALME (départ à 10 h 03), Catherine BLANC, Solène BRUN, Grégoire ÉTRILLARD (arrivée à 9 h 06), Alexandre HENNION, Emmanuel LAZEGA, Josselin MARC, Vincent MARTIGNY, Nicolas METZGER, Vincent MORANDI, Karoline POSTEL-VINAY.

Absents ou excusés

Florent BONAVENTURE, Solène DELUSSEAU-JELODIN, Olivier DUHAMEL, Laura DUQUESNE, Manuelle FRANCK, Béatrice GILLE, François HEILBRONN, François HOULLIER, William JUDD, Samuel KHALIFA, Marc LAZAR, Jeanne LAZARUS, Marie-Christine LEMARDELEY, Florence MEAUX, Pierre MEIGNANT, Marie RASSAT, Arnaud ROBINET, François-Joseph RUGGIU, Carla SASIELA, Camille THOMAS-ORTEL.

Assistaient à la séance :

| | |
|--------------------------|--|
| Charline AVENEL | Secrétaire générale |
| Maël BOUSSICAULT | responsable du contrôle budgétaire |
| Ismahane GASMI | chargée de mission |
| Marielle LAURIOT-PREVOST | responsable de la cellule d'appui au pilotage |
| Frédéric MION | directeur de l'Institut d'études politiques de Paris |
| Gabriela REHOROVA | directrice du pilotage transversal |
| Pierre-Yves SUARD | directeur financier |
| Cornelia WOLL | directrice des études et de la scolarité |

*

* *

I. Présentation de la proposition de budget 2018 de l'Institut d'Études politiques de Paris

2

CONSEIL DE L'INSTITUT – COMMISSION DES FINANCES
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 28 NOVEMBRE 2017

La séance est ouverte à 8 h 42 par Nicolas METZGER.

Nicolas METZGER

Bonjour à toutes et tous. Je vous remercie d'être venus aussi nombreux pour cette séance particulière, traditionnellement nommée Commission des finances. Elle sera intégralement consacrée à l'examen du budget prévisionnel 2018. Contrairement à l'an dernier, cette séance fera l'objet d'un procès-verbal, ce qui nous épargnera des répétitions lors de la séance suivante, étant entendu que nous ne voterons le budget que mardi prochain. Cela permettra éventuellement à la direction, à l'issue de l'échange que nous aurons aujourd'hui, de présenter d'éventuels éclairages et ajustements complémentaires afin que notre vote soit le plus éclairé possible. Je laisse à présent la parole à la Secrétaire générale et au Directeur financier pour une présentation liminaire.

I. PRESENTATION DE LA PROPOSITION DE BUDGET 2018 DE L'INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS

a) Exposé

Charline AVENEL

Ce budget 2018 dégage un résultat positif de 3,5 M€. C'est le signe d'une bonne gestion qui couvre les dépenses de l'institution par des ressources. Ce résultat permet en outre de dégager une capacité d'autofinancement dont l'institution a besoin. Sciences Po finance ainsi les remboursements annuels des emprunts de l'ordre de 2 à 2,5 M€ par an, les investissements de long terme comme celui de l'hôtel de l'Artillerie et les investissements annuels à hauteur de 5 M€ dans les salles de cours et le numérique. En revanche, contrairement à ce qui est indiqué, ce résultat ne permet pas de financer des investissements pour le 56 et le 28 rue des Saints-Pères. Ce résultat est établi par un niveau de ressources qui devrait être de 192,4 M€, soit une progression de 3,5 % des ressources. Les dépenses devraient s'établir à 188,9 M€, en hausse de 3,8 %.

Dans la structure de nos ressources, celles qui impactent le résultat seraient en croissance de 6,3 M€, soit 4 % d'impact résultat. Comme vous le voyez, l'essentiel de la hausse est lié aux fonds institutionnels qui sont en augmentation de 7,9 %, notamment grâce au mécénat et à la quote-part de la taxe d'apprentissage. Il y a une progression de 1,8 M€ des prestations de service de la formation continue, soit +12,4 %. Les contributions des usagers progressent de 6,2 %. Les produits financiers exceptionnels progressent de 15,9 %. La dotation en provenance de l'État est stable. En réalité, nous constatons une baisse de 310 k€, mais elle est couverte par de moindres dépenses et n'a aucune incidence sur le résultat.

Pierre-Yves SUARD

Les ressources des partenariats s'élèveront à 34,8 M€ l'année prochaine. C'est une progression de 3,5 %. Qui est accentuée en impact résultat : la progression est de 4,3 %, soit + 510 k€. Le premier poste est constitué des financements locaux sur projets nationaux et européens : il s'élèvera à 16 M€ l'année prochaine, en recul de 7,8 %. Ceci traduit essentiellement la fin de certains financements locaux sur projet et l'extinction des financements IDEX. Il n'y aura donc pas d'effet sur le résultat 2018. Dans l'histogramme, les financements locaux en rouge fléchiront de 700 k€, mais il s'agit de la fin d'un projet financé par le département de Paris. Au global, nos campus continuent à être bien financés avec une légère augmentation pour celui de Dijon. Les financements nationaux seront en baisse pour la raison que nous avons expliquée, à savoir l'extinction des financements IDEX. Les financements européens seront stables, à hauteur de 4,3 M€, ceci représentant une réelle performance.

Charline AVENEL

Les fonds institutionnels et d'entreprises ou de particuliers devraient attendre 16 M€, soit une hausse de 13,7 %, avec un impact résultat de 7,9 % (600 k€). Les fonds institutionnels baissent légèrement de 100 k€ : notre nouveau lien avec la KFAS évolue à la faveur de la renégociation de ce partenariat. En revanche, il faut noter l'augmentation de la taxe d'apprentissage de 330 k€ par rapport aux perspectives d'exécution 2017. Cette augmentation est liée à la part du quota – c'est-à-dire celle liée au nombre d'apprentis d'une part et aux coûts financés par la région d'autre part – qui augmente. Nous augmentons notamment le nombre d'étudiants en apprentissage dans le master Politiques publiques de l'EAP. Par ailleurs, nous négocions avec la région le montant qui nous est remboursé et qui génère cette hausse. Les ressources levées auprès des entreprises sous la forme de mécénat et de partenariat devraient poursuivre la dynamique de croissance qu'elles ont connue l'année dernière. La collecte devrait croître de 13,3 %, c'est-à-dire atteindre 5,1 M€. Par ailleurs, les ressources consacrées à l'acquisition de l'Artillerie devraient être de 5,2 M€ dans la levée de fonds spécifique. La croissance de la contribution des entreprises repose sur les perspectives de ressources au gré du Gala de Sciences Po, qui a rassemblé 37 entreprises cette année, et sur les nouveaux partenariats, comme celui d'AXA France pour Premier Campus, d'ACCOR, de la Poste ou de la Caisse des Dépôts et Consignations pour la chaire Ville intelligente. Ce ne sont que quelques exemples.

Pierre-Yves SUARD

Le développement des dons en provenance des particuliers sera important en 2018, soit +600 k€ qui se répartissent en +200 k€ au titre de la levée de fond destinée à l'Artillerie et +400 k€ pour les autres ressources de mécénat des particuliers. Sur les 2,8 M€ de ce mécénat, 340 k€ proviendront de la US Sciences Po Foundation et du UK Charity Trust.

La formation continue poursuit sa croissance l'année prochaine, avec un objectif de chiffre d'affaires de 14,6 M€, soit +11,5 %. Cette progression s'appuie sur un développement des formations sur mesure parmi lesquelles les succès récents de formations pour CGA CGM à Singapour, pour la Caisse des Dépôts, pour Auchan ou pour l'AGIRC-ARCO. Ce segment représente 35 % du chiffre d'affaires prévisionnel. L'autre pilier de cette croissance, ce sont les Executive Masters qui devraient réaliser un chiffre d'affaires de 5,6 M€, soit 39 % du total. Nous pouvons citer les succès récents des masters Santé, Digital et Potentiel Afrique. La marge brute devrait d'établir à 2,6 M€ et la marge nette à 1 M€, soit 7 % du chiffre d'affaires.

Charline AVENEL

Les ressources en provenance des usagers progresseraient de 3,7 M€. Le produit des droits de scolarité est anticipé en hausse de 2,8 M€, soit 4,8 % pour un montant total de 59,7 M€. Nous observons aussi une progression des ressources issues des masters en un an qui viennent en soutien de la progression des droits des cycles spécifiques pour près de 900 k€. La décomposition de la croissance du produit des droits apparaît à la page suivante. Je rappelle que les droits de scolarité afférents aux diplômes propres sont fonction du revenu des familles : les étudiants boursiers et de la première tranche des revenus en sont exonérés, soit 34 % des étudiants. La hausse du produit des droits intègre une hausse de 1,4 M€ liée à la croissance des effectifs étudiants, une augmentation de 900 k€ liée à la hausse du droit moyen des étudiants et un ajustement des tarifs selon l'inflation anticipée à 1,1 % et inscrite dans le projet de Loi de finances. Comme les années précédentes, nous appliquons cette progression de l'inflation, mais de manière différenciée puisque les 5 premières tranches sont exonérées de tout ajustement. Dans la grille qui vous est présentée sont par ailleurs intégrés deux éléments nouveaux qui ont tenu compte de la préoccupation des étudiants sur les seuils. Il y a d'une part un relèvement de 50 € des seuils des différentes tranches de revenus et d'autre part une mesure nouvelle en 2018 avec la création d'un seuil intermédiaire pour les revenus situés entre 16 250 et 17 250 €. Cela a pour effet de diminuer les effets de seuil, même si ceux-ci ne sont pas encore lissés. Nous pourrions nous engager dans ce lissage en même temps que la réforme mettant en œuvre le prélèvement à la source. Ces deux réformes pourraient être menées de concert.

Pierre-Yves SUARD

Les produits financiers et exceptionnels seront de 5,065 K€ l'année prochaine, soit une progression de 24 %. Pour les produits financiers, en rouge dans l'histogramme, cette progression de 510 k€ provient

essentiellement de la compensation des intérêts de l'emprunt nécessaire à l'acquisition et aux travaux de l'Artillerie, et qui seront intégrés aux comptes mais sans impact résultat, jusqu'à la mise à disposition du bien en 2021. Les produits exceptionnels progresseront de 475 k€, car ils intègrent dorénavant le report des ressources de levées de fonds des particuliers non utilisées les années précédentes.

Les moyens consolidés de l'institution prennent également en compte les rémunérations des enseignants-chercheurs et des chercheurs versées par le MESRI et le CNRS à hauteur de 19,5 M€. Le poids économique total de Sciences Po s'élèvera donc à 222 M€ l'année prochaine.

Charline AVENEL

Les dépenses connaissent une croissance de 6,4 %, soit 5,6 M€ sur le périmètre des activités pédagogiques et elles sont stables dans les autres périmètres. Nous avons ensuite décomposé la croissance des dépenses des activités pédagogiques. Sur ces 5,6 M€, 3,8 M€ sont liés à la formation initiale et 1,8 M€ est lié à la direction de la formation continue. S'agissant de la nature des dépenses, la croissance est de 4,4 % en impact résultat. Le graphique de la page 17 montre une hausse significative des dépenses afférentes aux étudiants : +8,6 % pour les bourses et +10,9 % pour les dépenses d'enseignements. Mais il y a une maîtrise des dépenses de personnel à 3,7 et les dépenses de fonctionnement sont stables à 0,7 %. Les dépenses de personnel connaissent une croissance de 3,8 % avec l'arrondi. 1 307 personnes travaillent pour Sciences Po en 2018 : ceci agrège les administratifs, les académiques, les membres de la faculté permanente qui sont rémunérés par Sciences Po et ceux qui ne le sont pas. Au regard des perceptives d'exécution, cette croissance de 3,8 % se décompose par l'effet des départs et des recrutements de 2017 à 2018, c'est-à-dire 615 k€, et par l'effet des augmentations individuelles et collectives de 2017 et 2018, soit 1,2 M€. Les changements de taux d'activité augmentent de 172 k€ et les indemnités versées aux fonctionnaires de 192 k€.

Pierre-Yves SUARD

Les dépenses d'enseignement augmenteront de 1,9 M€, soit +9,8 %, pour atteindre 22,2 M€. Cette augmentation a un impact résultat de 2,1 M€. Elle vient majoritairement à l'appui de la formation continue, pour 1,2 M€ (+45 %), en raison de l'impulsion donnée au chiffre d'affaires des formations sur mesure, mais aussi du développement de l'École d'été. Les vacances d'enseignement pour la formation initiale sont en hausse de 757 k€ sur fonds libres, soit une augmentation de presque 5 % qui répond à la croissance des effectifs présents, à la mise en œuvre de l'Acte 2 du Collège universitaire, à la poursuite de l'encadrement des stages, à la reprise par la direction de la vie étudiante des enseignements jusqu'alors assurés par le Bureau des Arts et à la réforme de la procédure nationale des masters.

Charline AVENEL

Les crédits affectés aux bourses et à l'aide sociale poursuivent une croissance significative en 2018 : +8,6 en fonds libres. Ce poste recouvre les bourses de scolarité, les bourses sur critères académiques et les bourses sur financements fléchés. Les bourses de scolarité sont financées sur fonds propres : plusieurs mesures sont proposées dans ce budget et expliquent la hausse de ce poste. Il y a d'abord la croissance de l'enveloppe dédiée aux élèves boursiers du CROUS pour tenir compte de la montée en puissance des effectifs. Il y a d'autre part la création d'une bourse Sciences Po d'un montant forfaitaire de 370 € à l'intention des étudiants non boursiers du CROUS et dont le revenu du foyer fiscal se situe dans la première tranche de revenus. Ce nouveau dispositif vise à accompagner les familles des classes moyennes et aux revenus modestes qui ne bénéficiaient pas jusqu'à présent des aides du CROUS. La troisième mesure est la poursuite de la hausse du nombre d'élèves extracommunautaires qui vont bénéficier d'une bourse Boutmy. Par ailleurs, il est envisagé de créer un fonds d'aide spécifique, accordé sous conditions, pour accompagner l'évolution de la mise en place du parcours civique et permettre à des étudiants qui travaillent pendant l'été de ne pas se voir priver de ressources en réalisant des stages non rémunérés. En outre, il est prévu de flécher les stages rémunérés vers les étudiants boursiers. Enfin, Sciences Po se substitue sur les aides à la mobilité au désengagement partiel de la ville de Paris.

Pierre-Yves SUARD

Nous passerons assez rapidement sur les postes suivants, non pas qu'ils n'aient pas d'intérêts, mais ils connaissent une hausse mécanique, notamment en ce qui concerne les loyers puisqu'il s'agit de la fin d'une franchise de loyers sur le boulevard Saint-Germain. Il y a une stabilité marquée des dépenses de

fonctionnement sur fonds libres et un véritable effort de maîtrise en 2018. Les investissements hors Artillerie représentent 4,9 M€. Ils seront réalisés en fonction de priorités bien identifiées, notamment l'amélioration de l'expérience étudiante via la poursuite de la rénovation des salles de cours à hauteur de 800 k€, la poursuite de la mise en accessibilité du campus à hauteur de 480 k€, l'amélioration de l'environnement travail salarié à hauteur de 430 k€, le renouvellement et la modernisation de nos équipements audiovisuels et la poursuite de la numérisation du campus. Les subventions versées se réduisent de 400 k€, mais sans impact résultat, car il s'agit de subventions financées par contrats externes. Les charges financières et exceptionnelles sont en hausse de 560 k€. Les premières sont liées aux intérêts de nos emprunts immobiliers. Les charges afférentes à l'emprunt pour l'hôtel de l'Artillerie sont compensées jusqu'à la mise à disposition du bien. Les provisions sont prévues à hauteur de 1,2 M€ : leur légère hausse est liée à celle des engagements de retraite.

En conclusion, le résultat anticipé à 3,5 M€ s'inscrit dans une trajectoire quadriennale. Il est légèrement inférieur à la moyenne des 4 résultats précédents, à hauteur de 3,7 M€, notamment parce qu'il anticipe des mesures supplémentaires en faveur des étudiants. Le résultat de l'IEP, qui n'est pas présenté ici, est retraité des éléments financiers relatifs aux presses et à la librairie. Il est légèrement supérieur à celui de la FNSP ici présenté. Merci.

Nicolas METZGER

Merci Mme AVENEL et M. SUARD pour cette présentation à deux voix. Je passe la parole à Monsieur le Directeur pour une mise en perspective de ce budget.

Frédéric MION

Un mot de conclusion plutôt, précédé d'un mot d'excuse pour mon retard. Je suis désolé de ne pas avoir participé au début de cet exposé budgétaire. Je souhaite souligner des points que Mme AVENEL et M. SUARD ont mis en évidence. Ce budget prévisionnel traduit une dynamique de forte progression de nos ressources et de maîtrise de nos dépenses qui se traduit par un résultat positif de 3,5 M€. Ce résultat est vital pour financer les investissements face auxquels nous nous trouvons et qui doivent contribuer, à titre principal, à améliorer la vie de nos étudiants, de nos personnels, de nos chercheurs et de nos enseignants. Je songe en particulier aux grosses opérations immobilières qui sont devant nous, comme l'hôtel d'Artillerie, mais aussi à des investissements plus quotidiens qui doivent améliorer la fonctionnalité et le confort de travail dans nos locaux. J'ajoute que les postes de dépense les plus dynamiques – c'est-à-dire ceux qui croissent le plus fortement – sont afférents à la vie étudiante et à la situation des étudiants de manière générale, notamment au travers de notre politique de bourses.

b) Questions et observations

Nicolas METZGER

J'ouvre à présent le débat sur ce budget 2018. Y a-t-il des demandes de prise de parole ? Peut-être que les étudiants souhaitent commencer puisque le budget prévisionnel apporte de bonnes nouvelles sur la question des frais de scolarité.

Alexandre HENNION

En effet, ce budget est en faveur des étudiants et nous nous en réjouissons. J'ai toutefois deux questions. Le mécénat d'entreprise augmente de 20 % par rapport à l'année dernière. Serait-il possible d'avoir la liste des entreprises qui financent Sciences Po ?

En 2016, le résultat net prévisionnel s'élevait à 2 M€ alors que la perspective d'exécution pour 2016 est de 3,8 M€, soit une différence de 1,8 M€ : c'est deux fois l'augmentation des droits moyens de scolarité des étudiants – trois fois selon M. MARC. Comment s'explique cette différence du simple au double entre le budget prévisionnel et la perspective actuelle ? Des recettes ont-elles été majorées ?

Charline AVENEL

Le résultat prévisionnel au budget de l'année dernière était de 3,8 M€ lorsque nous avons présenté les perspectives d'exécution au Conseil d'administration. Il est de 3,5 M€ dans ce budget. Cela signifie que nous améliorons notre prévision et que nous tenons l'objectif de résultat. Ce dernier suit ce que nous avons prévu de faire, notamment pour financer l'investissement de l'hôtel de l'Artillerie et ce que les

banques nous demandent de faire. Il n'y a pas de surprise dans ce résultat prévisionnel de 3,5 M€. C'est celui qui est nécessaire et prévu au contrepoint de nos investissements. Cependant, il existe un cheminement qui permet d'avoir une meilleure prévision budgétaire entre le budget prévisionnel de l'an dernier et les perspectives d'exécution, et cette année où nous sommes d'ores et déjà capables de présenter un résultat à 3,5 M€.

Frédéric MION

S'agissant des partenariats qui lient Sciences Po à des entreprises, ils sont publics. Je crois que, chaque année, nous faisons en sorte de mener dans ce Conseil un échange sur le travail effectué à la direction de la stratégie et du développement, et plus généralement sur les actions de mécénat dont Sciences Po bénéficie. Nous pourrions y consacrer un point lors d'une séance à venir si Monsieur le Président y trouve avantage.

Nicolas METZGER

Avec grand plaisir, Monsieur le Directeur.

Vincent MARTIGNY

J'ai regardé ce budget avec grand intérêt. Je pose une question que nous avons évoquée l'an dernier, sur la structure de nos ressources. Nous constatons que l'augmentation des ressources est principalement liée à l'augmentation des contributions des usagers, aussi aux prestations de service. Quelles sont les stratégies en termes de levées de fonds privés ? Nous savons que cela est très difficile en France : la culture est différente de celle du monde anglo-saxon. Ici, c'est surtout une différence de structure de financement entre Sciences Po et d'autres universités internationales de notre niveau. Nous mesurons à quel point, même s'ils sont très positifs, ces résultats sont fragiles, car nous ne pourrions pas mettre à contribution les usagers beaucoup plus que ce que nous faisons. Nous sommes appelés à plafonner. Nous pouvons augmenter les prestations de service. Nous savons que les subventions publiques structurelles ne sont pas appelées à évoluer : au mieux, nous les consoliderons. Quelle est la stratégie pour la levée de fonds au cours de l'année à venir ? Depuis 3 ans, nous avons fixé des objectifs sur ce sujet : il n'y a pas d'échec, plutôt une progression moins rapide qu'espérée. En outre se pose la question des objectifs fixés à la formation continue. J'imagine qu'une partie de l'augmentation des prestations de service dans le cadre de la formation continue répond aux objectifs. Êtes-vous satisfaits de ces objectifs ? Souhaitez-vous les développer ? Si oui, de quelle façon pensez-vous que Sciences Po peut assurer un budget dont le résultat sera identique, mais avec des marges de manœuvre plus larges ? Il s'agirait de moins dépendre des usagers et des structures de financement public. Dans quelle mesure la globalisation des levées de fond peut-elle le permettre ? Je sais que des équivalents britanniques font des levées très ambitieuses, au niveau mondial : l'université de Cambridge a récolté 100 M£ en 3 ans. Nous ne jouons évidemment pas au même niveau.

Nicolas METZGER

Je salue à mon tour la présentation de ce budget qui est très complète et offre des perspectives réjouissantes, notamment pour la vie étudiante. Je séparerai mon propos en deux volets. S'agissant d'abord des ressources, je formulerai plusieurs remarques. La dotation publique est globalement stable, mais en proportion de notre budget, elle continue de baisser : elle en représente désormais 34 %. L'an dernier, elle avoisinait les 40 % et je vous avais alors demandé, M. le Directeur, quel était le ratio cible envisagé pour cette dotation publique à horizon 5 ou 10 ans. Au rythme actuel, nous tendons vers 20 ou 25 %. Car si la surface financière de Sciences Po continue de croître, la part du financement public continuera structurellement de baisser. C'est une incitation forte à diversifier nos recettes. Comme l'a souligné M. MARTIGNY, les ressources propres issues des droits de scolarité ne pourront plus augmenter dans des proportions substantielles, ce qui nous engage à trouver d'autres relais. Parmi ceux-ci, nous faisons le pari de la levée de fonds. Sur ce point, je constate que la prévision d'exécution en 2017 est très positive par rapport à l'exécution 2016, soit 2,20 M€ contre 1,40 M€. Ce n'est pas un doublement, mais c'est tout de même une croissance anticipée très forte et optimiste. Cette croissance est essentiellement répartie entre la levée de fonds spécifique à l'Artillerie et la levée de fonds plus générale en France. Je constate que les levées de fonds US et UK ne progressent plus depuis quelques années. Comment ce phénomène s'explique-t-il ? N'avons-nous pas une communauté d'alumni qui

s'étoffe dans ces pays ? Nous commençons également à avoir un nombre significatif de diplômés sur le continent asiatique. Avons-nous commencé le travail pour les mobiliser ? Et surtout comment allons-nous mobiliser les particuliers en France ? Je ne parle pas de l'opération de l'Artillerie qui est très concrète et très visible, mais plutôt des levées de fonds plus générales. S'agissant des autres ressources complémentaires, nous avons validé des créations de chaires dans le courant de l'année. Je ne retrouve pas dans ce budget, un panorama global des chaires à Sciences Po, ni ce qu'elles rapportent. Combien de chaires avons-nous au total ? Avec qui travaillons-nous ? Quel est le prix de ces chaires et combien rapportent-elles ? Pourriez-vous nous communiquer des éléments en ce sens ? Mon troisième point sur ce volet ressources concerne le développement de la formation continue. Vous mentionnez une marge nette de 1 M€ dans le budget prévisionnel 2018 qui correspond pratiquement à un accroissement des dépenses du même ordre de grandeur. Donc, nous dépensons 1 M€ pour récupérer 1 M€ de marge. Pour le moment, l'investissement dans la formation continue se fait à iso-revenus. En revanche, je comprends la stratégie de moyen terme qui consiste à faire grossir notre capacité à projeter de la formation continue, qu'il s'agisse de formations sur mesure ou des Executive Masters. M. SUARD a mentionné des formations sur mesure pour CGA CGM ou pour l'AGIRC-ARRCO. Pourriez-vous nous donner des détails sur le contenu de ces formations ? Comment démarchons-nous ces entreprises ? Comment se déroule la formation sur mesure ? Est-ce dans les locaux de la CGA CGM ? Est-ce uniquement parce que M. le Directeur connaît bien M. SAADÉ que nous obtenons des formations sur mesure chez CGA CGM ou la notoriété de la marque Sciences Po joue-t-elle son effet ? Existe-t-il une demande spontanée des entreprises qui nous contactent pour bénéficier de formations sur mesure ?

J'aborde à présent le volet des dépenses. J'observe avec plaisir une hausse substantielle des dépenses d'enseignement. J'imagine qu'elle correspond pour une bonne part à une hausse des dépenses liées aux vacances. Mais à quelle réalité opérationnelle renvoie-t-elle exactement ? S'agit-il d'un coût unitaire supérieur de nos enseignements ? Je pense par exemple aux vacataires qui se rendent à Reims pour enseigner, ce qui engendre des frais supplémentaires de transport, mais n'augmente pas l'offre d'enseignement. Au contraire, la hausse reflète-t-elle un effort pédagogique plus marqué ? Si oui, où est-il ciblé ? Est-ce sur de nouvelles écoles comme l'EMI ou l'EAP ou plutôt sur l'Acte 2 du Collège universitaire et ses nouveaux enseignements ? Enfin, je me permets de formuler une demande qui finira inéluctablement par être évoquée lorsque le Conseil d'administration de la FNSP se réunira pour débattre du budget. Dans les annexes budgétaires, on trouve quelques informations sur les dépenses de personnel, mais il manque un schéma d'emploi faisant un lien clair avec les orientations budgétaires proposées. Par exemple, on constate une différence de 600 k€ entre les entrées et sorties, mais nous savons pas où sont affectés ces 600 k€ : dans les nouvelles écoles ? pour la formation continue ? pour le collège universitaire ? Il serait donc fort appréciable d'avoir un schéma d'emploi par école et par campus détaillant les entrées et les sorties de personnel. A la page 55 des annexes budgétaires, on trouve les dépenses de personnel pour les fonctions de direction de la plupart des formations, mais nous n'avons pas le même niveau d'information pour les entrées et sorties du personnel d'encadrement intermédiaire. Enfin, s'agissant des fonctions de direction, qui représentent un poste déjà substantiel et en augmentation notable au cours des dernières années, comment fonctionne l'évaluation, c'est-à-dire le retour sur investissement ? Chaque doyen, chaque directeur dispose-t-il d'une lettre de mission claire avec des objectifs et une évaluation de sa performance ?

Frédéric MION

Quelques éléments de réponse. Depuis quelques années, la tendance générale se traduit par une diminution en proportion du soutien de l'État dans les ressources dont nous bénéficions. Face à une situation dont nous ne sommes pas responsables – c'est-à-dire la décision des pouvoirs publics de stabiliser en valeur nominale le niveau de leur soutien qu'ils nous apportent –, notre responsabilité est de nous assurer d'une croissance suffisante de nos ressources propres pour permettre le développement de l'institution. C'est une de mes tâches principales en tant que chef de cet établissement. Nous nous sommes donc ardemment mobilisés pour faire croître nos ressources propres. Nous l'avons notamment fait en tenant – parfois mieux que nous ne l'avions prévu – nos objectifs en termes de levées de fonds. Il est important de souligner que la croissance de notre effort de levée de fonds auprès des particuliers et des entreprises est significative. Dans les perspectives d'exécution 2017, elle est de 22 % pour les entreprises et de 20 % pour les particuliers par rapport à ce qui figurait au budget prévisionnel. Nous sommes dans une dynamique forte dont nous prévoyons qu'elle se prolongera au cours de l'année qui

vient. Je crois que nos prévisions ne pèchent pas par excès d'optimisme : elles sont plutôt raisonnables, voire conservatrices. Pour répondre plus précisément à certaines questions de MM. METZGER et MARTIGNY, cela passera notamment l'année prochaine par le lancement d'une nouvelle campagne de levée de fonds, comparable à celle menée entre 2008 et 2013.

S'agissant des chaires, deux fonctionnent très bien actuellement, à la grande satisfaction de nos partenaires : la chaire numérique, organisation et affaires publiques, de l'École d'affaires publiques et la chaire Ville et numérique de l'École urbaine. Une troisième chaire est en cours de finalisation sur le sujet Femmes, leadership et entrepreneuriat et verra le jour au début de l'année 2018. L'une des idées que nous voulons poursuivre est d'ailleurs de ne pas concentrer l'effort de levée de fonds sur les seules chaires, mais de créer des fonds thématiques. Cela permettrait à des particuliers de soutenir de manière globale une thématique sur l'égalité des chances, une thématique sur la recherche numérique, etc. Ce sera l'un des éléments significatifs de notre prochaine campagne de levée de fonds.

S'agissant des efforts menés en dehors de nos frontières, un effet de perspective peut tromper sur la structure de nos ressources en la matière. Une partie significative de ce qui figure au titre du mécénat des particuliers en France est en fait issu d'anciens de Sciences Po qui ont leur résidence fiscale en dehors de la France, mais qui – pour des raisons diverses – choisissent de faire passer leur soutien par notre structure française plutôt que par les structures aménagées spécifiquement à cet effet aux États-Unis et en Angleterre. Nous constatons – et j'en suis satisfait, car ce mouvement n'était pas aussi caractérisé les années précédentes – une reprise très nette de la levée de fonds aussi bien aux États-Unis qu'à Londres avec une croissance de la contribution directe de la US Sciences Po Foundation et du UK Charity Trust. Mais ces contributions ne rendent pas compte de la réalité de la levée de fonds auprès des personnes qui participent régulièrement aux activités de ces deux structures. Vous avez raison de souligner que nos efforts de levée de fonds à destination de nos anciens qui se trouvent à l'étranger, qu'ils soient de nationalité française ou étrangère, ne doivent pas se limiter au Royaume-Uni et aux États-Unis. Nous avons commencé à mener des opérations en Belgique, qui accueille de nombreux anciens qui ont choisi de résider à Bruxelles pour des raisons diverses. Nous réfléchissons à une opération en direction de la Suisse. Naturellement, dans les grands pays qui comptent un nombre important de nos Alumni, comme la Chine, nos efforts sont en fait continus depuis 4 ou 5 ans. Mais une constante se vérifie toujours dans les campagnes de levée de fonds : il faut investir longtemps avant de commencer à toucher le fruit de cet investissement. Pour la Chine, Sciences Po accueille de manière significative des élèves chinois depuis un moins de 10 ans : des diplômés sortis de Sciences Po depuis 3 ou 5 ans ne sont encore pas en situation d'être des contributeurs nets très significatifs aux ressources de l'institution. Les liens que nous bâtissons avec les anciens qui se trouvent en Chine, en Inde ou dans d'autres pays, ce sont des liens pour le futur. J'ai plaisir à penser que le travail que je mène quand mes équipes ou moi-même nous rendons à Pékin, Shanghai ou Hong-Kong est un travail dont notre institution, sous la direction d'un de mes successeurs, touchera les fruits. Il est naturel qu'il en aille ainsi. Tous ces sujets nécessitent sans doute une présentation plus développée sur nos efforts en matière de levée de fonds. Dans une culture française qui n'est pas amie avec le principe de la levée de fonds, nous nous caractérisons par un dynamisme très fort de nos équipes et par des résultats qui sont probants sur la période. Entre 2013 et 2017, nous avons levé environ 53 M€, sans campagne de levée de fonds dédiée, et c'est une progression de 7 % par rapport à la période précédente alors même qu'en 2013, nous avons connu un arrêt quasi complet des opérations de levée de fonds à cause de la crise qu'avait connue notre institution. Donc, la tendance est bonne, avec une accélération. Bien sûr, j'aimerais que nous puissions doubler chaque année le montant de la levée de fonds, mais il est irréaliste de penser atteindre de tels niveaux de progression.

Pour la formation continue, la situation incite également à l'optimisme, avec quelques précautions de langage. En premier lieu, nous avons fixé des objectifs très ambitieux à la formation continue, hélas dans une période où l'économie de ce secteur en France était totalement bouleversée par les réformes législatives et réglementaires intervenues au cours du quinquennat de François Hollande en matière de financement de la formation continue. Il y a eu un bouleversement assez radical de l'économie de ce secteur dont nos efforts de croissance de cette activité ont été tributaires et dont les leaders du marché – à commencer par HEC et l'INSEAD – ont été victimes. Dans ce contexte, je tiens à saluer les efforts accomplis par la direction de la formation continue, ses équipes et son directeur Nicolas PEJOUT, pour rationaliser le portefeuille de nos formations. Cela n'a aucun sens de développer des opérations de formation continue qui ne dégagent pas de marge : à la différence de nos activités de formation initiale,

la formation continue n'est pas subventionnée et a vocation à être rentable. Il a fallu rationaliser le catalogue. Ce travail a pu conduire à ce que le chiffre d'affaires ne progresse pas aussi vite que nous l'avions souhaité : par définition, si nous choisissons d'abandonner des programmes parce qu'ils ne sont pas rentables, le chiffre d'affaires s'en trouve affecté. Mais ce qui importe, c'est bien la progression de la marge sur la période. En matière de formation continue, nous sommes un peu en deçà du rythme de progression que nous avons envisagé, mais notre progression est réelle et saine et elle pose les bases d'une croissance vertueuse pour les années à venir.

Quant à la façon dont nous obtenons que de grandes entreprises nous fassent confiance pour des formations sur mesure, indépendamment des liens d'amitié qui peuvent nous rapprocher de tel ou tel dirigeant d'entreprise, je dois à la vérité de dire que les entreprises, en la matière, font preuve d'une froide rationalité. Elles mettent en concurrence les différents opérateurs du marché et c'est dans le cadre d'appels d'offres que nous soumissionnons pour la réalisation de telle ou telle opération de formation continue. Lorsque nos équipes décrochent un contrat, quelle qu'en soit la taille, c'est parce qu'elles ont convaincu que leur offre était plus pertinente et au bon niveau de prix par rapport à celles des autres concurrents. S'agissant de la formation réalisée pour CGA CGM, elle a été montée à Singapour dans le contexte de l'absorption par CGA CGM du principal opérateur de fret maritime de Singapour : il y avait la nécessité d'intégrer des équipes nouvelles. Nous avons monté une première grosse opération de formation continue à Singapour, dans les locaux de l'une de nos universités partenaires. Cette opération a vocation à se répéter et d'autres opérations de la même nature pourraient avoir lieu en Afrique. Pour le reste, pour les formations sur mesure, il n'existe pas de schéma identique : certaines entreprises nous invitent à intervenir dans leurs locaux, d'autres dans des locaux dédiés à des opérations de formation continue, d'autres encore dans nos propres locaux.

S'agissant des dépenses de personnel, la différence entre les entrées et les sorties qui se traduit par un surcroît de dépense de 600 k€ dans le budget prévisionnel concerne essentiellement des postes liés à nos programmes de formation. Elle traduit essentiellement le fait que nous avons été amenés à renforcer les équipes du Collège universitaire, notamment sur les campus en croissance et dans le contexte de l'Acte 2, et les équipes des écoles nouvellement créées et celles des écoles qui montent en puissance parce que leurs effectifs augmentent.

S'agissant des fonctions de direction, les directeurs comme les doyens font l'objet d'une évaluation très normée, comme tous les salariés de Sciences Po. L'évolution de la rémunération qui peut intervenir au terme de ces évaluations est également très normée par les dispositifs applicables à tous les personnels de Sciences Po, quel que soit leur niveau de responsabilité, à l'exception de moi-même. Ces dispositifs prévoient l'octroi de primes sous un plafond qui correspond à un mois de rémunération par personne : c'est le maximum qui peut être obtenu. Ils prévoient aussi une possibilité d'augmentation d'individuelle plafonnée à 5 %. En la matière, il n'y a pas de différence entre ceux qui exercent des fonctions de direction à Sciences Po et ceux qui exercent des fonctions d'encadrement intermédiaire ou des fonctions d'exécution. Tout cela est documenté par les évaluations réalisées par les responsables de ces différents directeurs.

Charline AVENEL

Sous le contrôle de la DES, les vacances représentent 750 k€ en plus pour la formation initiale. Derrière cette croissance, il y a une hausse des effectifs étudiants présents qui conduit automatiquement à une hausse des dépenses de formation. Le seul effet des effectifs augmente de 3,6 % les heures de formation. Il y a par ailleurs la mise en œuvre de l'Acte 2 du Collège universitaire avec le déploiement des jours-projets, des temps pédagogiques dédiés et des enseignants référents. Il y a aussi la poursuite de l'encadrement des stages : c'est l'un des points qui justifient une force d'encadrement plus importante. Je l'ai déjà mentionné, mais il y a la reprise par la direction de la vie étudiante des enseignements qui étaient jusqu'alors assurés par le Bureau des Arts. Enfin, pour la mise en œuvre de la procédure master, il y a le doublement des évaluations, ce qui conduit à une augmentation des heures pédagogiques. L'offre de formation est stimulée par les heures de vacation et les dépenses de personnel tiennent compte de la montée en puissance du personnel académique avec des créations d'emplois.

Josselin MARC

Pour revenir sur la présentation de ces perspectives budgétaires et en réponse aux interrogations de M. HENNION, entre 2009 et 2017, il y a une différence entre les perspectives budgétaires et le compte

de Sciences Po un an après d'environ 106 %, ce qui est une marge d'erreur assez d'importante. C'est le rôle collectif de ce Conseil de faire en sorte que Sciences Po n'ait pas une vision trop pessimiste de sa situation financière et qu'elle tente de mieux anticiper ses résultats. Aurons-nous encore une fois une différence de 106 % dans un an et aurons-nous un excédent bien plus élevé ?

S'agissant de la DGF, je pense que cette diminution des subventions est assez inquiétante. Je pense que dans 5 ans, notamment sur la formation initiale, les usagers et les étudiants paieront plus que ce que l'État subventionne : nous sommes à 59 M€ par les usagers contre 69 M€ par l'État. En moyenne, les droits de scolarité augmentent de 2 M€ par an : ce cap ne sera pas franchi dans bien longtemps. Cela ne laisse pas d'inquiéter vis-à-vis du rôle et de la fonction de l'enseignement supérieur et de la recherche. Et s'agissant de la recherche, j'ai l'impression que les budgets sont en diminution pour certains centres de recherche, notamment sur les lignes de personnels. Les financements sur les projets nationaux sont en diminution. Je m'interroge sur la pérennité de la recherche et les difficultés qu'elle devra affronter. En outre, je ne pense pas que les ressources privées sont très stables et je m'interroge sur l'indépendance de l'institution sur ses projets et sa recherche. Nous connaissons tous les dérives qui existent du fait de financements privés, d'autant plus pour la recherche.

Je rejoins MM. MARTIGNY et METZGER sur le fait que nous ne pourrions pas continuer à augmenter sans cesse les frais d'inscription. Au vu du résultat de 3,5 M€ anticipé, sachant qu'il y aura une différence conséquente, l'institution pourrait se réserver le droit de ne pas augmenter le coût des frais d'inscription qui ne représentent finalement que 400 k€. L'UNEF appelle l'institution à geler les frais d'inscription.

Les annonces sont très importantes et l'UNEF salue les choix faits par la direction. Le geste fait en faveur des bourses pour les extracommunautaires est majeur, comme la création d'un nouveau barème qui permet de réduire les effets de seuil. Reste à procéder à la linéarisation du système de frais d'inscription de Sciences Po : cette annonce rejoint une bataille de longue date menée par l'UNEF.

Une dernière question sur la bourse à la mobilité. Lors de nos échanges, il avait été dit qu'elle était totalement compensée par Sciences Po. Or, les documents budgétaires indiquent qu'elle l'est partiellement. Quel est le montant de la bourse à la mobilité ? Pourquoi cette différence à la suite de nos derniers échanges ?

Nicolas METZGER

Je suis très heureux que vos demandes sur la perspective d'un lissage des frais d'inscription soient entendues. Si Sciences Po attend la mise en œuvre du prélèvement à la source pour opérer cette bascule, il faudrait presque que vous adressiez vos plaintes à Bercy au sujet du décalage d'un an de ce prélèvement à la source, et non pas à la direction de Sciences Po. Je laisse M. le Directeur répondre à vos autres remarques.

Frédéric MION

Certaines de vos observations relèvent de débats que nous avons déjà eus dans cette enceinte et n'appellent pas d'amples développements de ma part. Comme M. MARC, je m'attriste que le soutien de l'État ne puisse accompagner la croissance de notre établissement dans les conditions que nous souhaiterions. Je ne doute pas que M. MARC a quelques idées sur la façon de faire pression sur les pouvoirs publics pour tenter de leur faire entendre raison en la matière. Nous sommes hélas tous tributaires d'une situation qui dépasse les seules considérations relatives à l'enseignement supérieur et à la recherche.

S'agissant de notre budget prévisionnel 2018, il s'agit d'une estimation solide et fiable de ce que nous pouvons aujourd'hui prévoir. Notre capacité d'estimation progresse d'année en année : ma conviction profonde est que si nous vous présentons un budget ainsi construit, c'est que le résultat affiché est celui que nous devrions avoisiner ou atteindre.

S'agissant du financement de la recherche, il faut se garder de conclusions trop hâtives liées à des effets de perspective. La diminution de l'an prochain sera liée d'une part et à titre principal à des activités qui étaient soutenues par des crédits IDEX qui sont en décroissance depuis près d'un an et qui s'éteindront définitivement en 2018, d'autre part à des effets de saisonnalité liés aux financements sur projets européens ou ANR. Cela ne traduit pas une tendance de fond. À dire vrai, la tendance générale pour les projets européens et nationaux est celle d'une efficacité toujours plus grande des équipes de Sciences Po, toutes disciplines et tous centres de recherche confondus, pour obtenir des financements sur projet. Nous

en avons eu la récente traduction avec les ERC : c'est également vrai pour les ANR et d'autres types de projets. Il n'y a pas de décroissance de l'investissement de l'institution, pour les ressources dont elle est responsable, dans la recherche : il y a même une croissance de la communauté académique et une consolidation des équipes de soutien administratif dans nos centres. Nous observons en outre une croissance du budget alloué aux différents centres de recherche afin de faciliter leur fonctionnement. Par ailleurs, nous continuons à développer des dispositifs internes de financement de projets de recherche, comme les financements tremplins qui permettent aux chercheurs de soumissionner auprès de Sciences Po pour le financement de travaux qu'ils ont envie de mener.

Je me réjouis que M. MARC salue les efforts que nous accomplissons à destination des étudiants. Il s'étonne que nous insistions année après année sur la nécessité d'ajuster le montant des droits d'inscription à Sciences Po en fonction de l'inflation. Je crois que cette dynamique est indispensable dans le contexte d'une stagnation des ressources publiques. Nous souhaitons continuer à développer notre institution en étant attentifs aux situations précises auxquelles sont confrontés nos étudiants.

Enfin, les bourses de soutien à la mobilité de la ville de Paris seront compensées en totalité. Cependant, la nouvelle mesure budgétaire nous permettant de compenser le désengagement de Paris ne couvre pas exactement le montant que la ville nous versait, parce que nous sommes en mesure de redéployer d'autres types de crédits au sein de nos lignes budgétaires pour financer ces bourses de mobilité.

Vincent MORANDI

Merci pour cette présentation et le dernier éclaircissement sur la recherche. Cela rejoint une question technique que j'avais sur le slide 15. Nous sommes bien conscients des efforts des centres de recherche pour obtenir des fonds de la part des agences de financement : les taux de sélection sont de plus en plus bas et il y a un effet de saisonnalité. Cela m'interroge sur la composition des chiffres de la slide 15, à savoir les dépenses sur fonds libres, notamment pour les activités scientifiques. Cela inclut-il la masse salariale et les frais de structure ? Si je compare ces chiffres à une information que nous ne trouvons que dans les comptes de résultat, ces dépenses par mission institutionnelle – pour lesquelles il y a un agrégat entre toutes les dépenses sur fonds affectés –, nous constatons l'effort constant de Sciences Po par rapport aux missions institutionnelles. Quelle est la composition de ce chiffre ? Une autre question : comment est géré le résultat à la fin d'année ? Est-il reporté sur les investissements de l'Artillerie et les travaux à venir ? Existe-t-il un comité d'investissements qui s'en saisit et décide d'affecter cette ressource à d'autres objets ?

Enfin, s'agissant de l'investissement de l'US Foundation, y a-t-il des conséquences au niveau fiscal ? Le système fiscal américain est excessivement lourd et nécessite un reporting en USD et une comptabilité un peu différente. Anticipez-vous les difficultés de l'administration fiscale américaine ?

Nicolas METZGER

Vous avez raison d'évoquer la question des fonds libres : cette information est habituellement davantage communiquée en Conseil d'administration de la FNSP.

Richard BALME

Merci pour cette présentation. J'ai une demande d'information sur la méthode. Comment travaillons-nous pour anticiper les innovations pédagogiques, en particulier la réforme du Collège universitaire, la mise en place des écoles, le chantier de l'Artillerie ? Avons-nous un horizon en termes d'effectifs étudiants et de dépenses d'enseignement ? Vous pouvez considérer que ces paramètres sont constants ou capés, mais qu'en est-il vraiment puisque nous travaillons sur des évolutions budgétaires d'une année sur l'autre.

Nicolas METZGER

Je comprends en filigrane de vos propos que vous souhaitez une remise en perspective du modèle économique de Sciences Po.

Vincent MARTIGNY

Je constate qu'une contrainte financière s'est imposée sur presque tous les laboratoires de recherche, à l'exception du CEE et de l'Observatoire sociologique du changement. Comment sont faits ces choix ? Nous avons déjà eu une discussion avec la directrice de la recherche sur le gel des postes en science

politique. Je suis le premier à regretter cela, car c'est une des forces de l'institution. Il est dommage que, pour permettre une égalité avec des départements nouveaux, nous rognions sur nos forces. Je rappelle que Sciences Po est le quatrième département de science politique du monde. Comment ont été décidées les baisses et les augmentations par laboratoire ?

À la page 139, il est question des relations avec les IEP de province rattachés à la FNSP. Je découvre que Lille et Rennes en font partie. Depuis quand finançons-nous ces deux IEP ? Comment cela est-il décidé d'un point de vue budgétaire et quelles sont les évolutions prévues ?

Nicolas METZGER

L'IEP de Rennes ne touche pas de subvention, mais c'est bien le cas de l'IEP de Lille.

Solène BRUN

Une demande de précision pour l'École doctorale : je constate en page 129 que, dans les dépenses liées à l'enseignement, elle est la seule école qui subit une baisse, d'ailleurs significative, du budget alloué à l'enseignement. Quelle en est la raison ?

Frédéric MION

S'agissant de la dernière question de M. MORANDI sur l'US Sciences Po Foundation et la manière de comptabiliser les ressources qui en sont issues dans notre comptabilité je ne crois pas que les choses se sont complexifiées au cours de la période récente.

M. BALME nous interroge sur la façon dont nous anticipons les évolutions des différents programmes de formation. Il y a plusieurs éléments de réponse. Lorsque nous préparons une réforme pédagogique d'envergure, comme l'Acte 2 du Collège universitaire ou la création de nouvelles écoles, nous présentons à ce Conseil une estimation budgétaire assez précisément détaillée qui repose sur les estimations des effectifs qui seront inscrits dans ces programmes et de l'organisation pédagogique. C'est sur la base de ces éléments que nous construisons le budget année après année. Et nous le faisons par ailleurs dans un cadre général qui doit se caractériser par une stabilité globale du nombre de nos élèves inscrits en premier cycle. En réalité, nous observons une croissance liée au développement des doubles diplômes – les élèves qui effectuent leur 2^e année dans un autre établissement restent à Sciences Po – et à l'augmentation des césures entre le premier et le deuxième cycle. Dans notre projet stratégique pour 2022, nous avons prévu une croissance de l'ordre de 10 % de nos effectifs de master. C'est sous ce plafond global que nous nous inscrivons, avec les mêmes bémols relatifs à une tendance à la prolongation *de facto* en raison de césures ou d'un prolongement des études.

M. MARTIGNY est revenu sur le budget de la recherche. C'est le même effet d'optique que celui que j'indiquais tout à l'heure. Dans les prévisions budgétaires qu'ils établissent avec la direction financière, nos laboratoires de recherche doivent faire des paris sur le nombre et la nature des projets de recherche qui feront l'objet d'un financement au cours de l'année qui vient. Il s'agit de financements affectés. Certains se montrent prudents, voire pessimistes, d'autres ont des raisons d'être plus allants. Il ne faut pas voir autre chose que la traduction de ce type de précaution. S'agissant du financement de la recherche sur fonds libres, à savoir les fonds que l'institution peut dédier au financement de la recherche, ils sont en croissance de 100 k€ et répartis entre tous les centres de recherche. C'est un geste important au regard de ce que nous avons fait l'an dernier. Il n'y a pas de la part de l'institution un désinvestissement sur la recherche, mais plutôt un réinvestissement. Nous souhaiterions qu'il soit possible dans des proportions plus significatives.

Vincent MARTIGNY

Je note que certains frais de fonctionnement sont divisés par deux.

Frédéric MION

Les frais de fonctionnement sont notamment alimentés par un prélèvement des frais de gestion sur les contrats de recherche, qui viennent abonder directement le budget de fonctionnement du centre. En réalité, nous savons hélas que les programmes de recherche ne couvrent jamais la totalité de leurs coûts, y compris les frais de gestion. Cela se traduit, pour un centre donné, par une variation d'une année sur l'autre qui peut être assez significative. Un centre qui acquiert une année deux financements ERC verra son budget de fonctionnement augmenter, mais cette augmentation est assez faciale.

Charline AVENEL

S'agissant de l'École doctorale, comme vous le voyez en page 129, il y a une évolution des effectifs étudiants qui passe de 682 à la fin 2016 à 626 en 2018, soit 60 étudiants en moins et -11 entre les perspectives d'exécution 2018. Cela génère des coûts en moins. En outre, les dépenses d'enseignement que vous avez notées en baisse avaient été surestimées dans les perspectives d'exécution 2017, ce qui crée un biais dans l'affichage. Il convient de regarder l'évolution entre les comptes 2016 et le budget 2018 : c'est cohérent avec l'évolution des effectifs.

Frédéric MION

J'ai oublié de répondre à la question sur les IEP de province. La situation historique est bien celle que donne à voir le tableau que vous avez dans le document. Depuis leur création, les IEP de Bordeaux et Grenoble abritent des emplois de la Fondation. Mais au moment de la création des IEP de Rennes et de Lille, le gouvernement avait demandé à la FNSP de recueillir sur sa masse salariale des emplois dédiés à ces deux IEP. La situation est comparable pour eux, même s'ils ont été créés plus tardivement. Nous mettons tout en œuvre pour normaliser cette situation et faire en sorte que les personnels qui sont effectivement employés par ces IEP soient désormais inscrits dans la masse salariale de ces IEP. Nous faisons cela de manière progressive, à mesure que les emplois deviennent vacants à l'occasion d'un départ en retraite ou d'une démission.

Charline AVENEL

J'en viens à la question sur la façon dont est réalisée la politique d'investissement. Nous ne répartissons pas le résultat pour investir ensuite : c'est l'inverse qui se produit. Nous décidons d'une politique d'investissement et d'un montant à lui consacrer, et nous avons besoin d'une capacité d'autofinancement. Cette année, pour la première fois, nous avons mis en place un comité d'investissement interdirection afin de hiérarchiser les priorités d'investissement de notre maison. Il est consacré par un comité exécutif qui permet de regarder l'apport et l'intérêt relatifs de ces différents investissements, et de les rendre cohérents entre eux. Par exemple, à Poitiers, le nouveau campus ouvrira normalement à la rentrée : nous avons des investissements d'ordre immobilier, audiovisuel et informatique. Dans les moyens consacrés aux investissements en 2018, nous avons essayé d'avoir une cohérence entre ces différents pôles d'investissement en mettant fortement l'accent sur Poitiers. De la même manière, nous effectuons un important renouvellement des équipements informatiques à l'École de journalisme : cela nécessite de dégager des marges de manœuvre et de définir un équilibre entre les besoins et les priorités, grâce à un échange entre directions.

Frédéric MION

Quant au résultat lui-même, il vient reconstituer les fonds propres de l'institution. Cela est déterminant, notamment pour assurer les ratios de solvabilité qui nous sont demandés par ceux qui nous prêtent des fonds pour mener à bien des opérations comme celle de l'Artillerie. Le niveau de résultat que nous dégageons est essentiel pour assurer notre progression dans le plan de financement que nous avons souscrit.

Nicolas METZGER

J'abonde votre propos en précisant que cette trésorerie fait l'objet d'une stratégie de placement qui est étudiée en Conseil d'administration de la FNSP.

J'ajoute une question complémentaire : vous avez évoqué le numérique, par incidence. Ou trouve-t-on, dans ce budget 2018, l'enveloppe pour la réforme des inscriptions pédagogiques qui nécessitera la mise en place de solutions techniques ? Est-elle comprise dans une enveloppe plus générale ?

Cornelia WOLL

Actuellement, des budgets sont consacrés au développement de l'accompagnement de la scolarité, au sein de la DES et de la DSI. Nous avons commencé à imaginer le travail dans ces deux cadres. Reste à décider la forme que prendrait un investissement plus important si nous basculons vers un nouveau système. Nous pensons que cela ne sera pas fait l'année prochaine.

Nicolas METZGER

Nous aurons trois groupes de travail sur ce sujet au cours du semestre à venir. Nous devons avancer.

Solène BRUN

En page 75 sont présentées les dépenses de fonctionnement et la rémunération des services. Dans la liste des centres de recherche qui effectuent des prestations de service, l'Observatoire sociologique du changement est absent. Ne fait-il pas appel à des rémunérations pour ses prestations de service ? Est-ce un oubli ?

Frédéric MION

Je ne sais pas vous répondre.

Charline AVENEL

Il n'y a pas de dépenses en prévision pour ce centre de recherche, mais nous vérifierons.

Nicolas METZGER

Cela sera vérifié pour la séance prochaine. Je ne relève pas d'autres questions. Je soumettrai donc ce budget au vote mardi prochain. Le temps de débat sera naturellement plus limité puisque nous avons pris le temps aujourd'hui de l'examiner de fond en comble. Je vous remercie pour votre participation à cette séance et je vous souhaite une excellente semaine.

Nicolas METZGER lève la séance à 10 h 08.