

10/14

CONSEIL DE DIRECTION
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 8 DÉCEMBRE 2014

Présents

Olivier BORRAZ, Renaud DEHOUSSE, Florence HAEGEL, François HEILBRONN, Vincent MARTIGNY, Daniel MUGERIN, Frédéric PUIGSERVER.

Colin DEBROISE, Solène DELUSSEAU-JELODIN, Marie GADIAGA (départ à 10h56, procuration à Manon RABANNE), Enora NAOUR, Manon RABANNE, Kévin SCHMIDTKE.

Pierre MEYNARD, Étienne WASMER.

Catherine BLANC, François-Antoine MARIANI, Marie RASSAT.

Absents ou excusés

Laurent GERMAIN (procuration à François-Antoine MARIANI), Cyprien ASTIER (procuration à Solène DELUSSEAU-JELODIN), Diana EL SAID FOUUDA (procuration à Enora NAOUR), Nadège ABOMANGOLI, Thierry CADART (procuration à Florence HAEGEL), Jean-Claude CASANOVA (procuration à Étienne WASMER), Marc GUILLAUME (procuration à Frédéric PUIGSERVER), Claude JAUPART (procuration à Renaud DEHOUSSE), Marie-Anne LEVEQUE (procuration à Renaud DEHOUSSE), Catherine MAYEUR-JAOUEN (procuration à Florence HAEGEL).

Assistaient à la réunion

Frédéric MION	directeur de Sciences Po,
Charline AVENEL	secrétaire générale,
Michel GARDETTE	directeur adjoint,
Françoise MELONIO	directrice des études et de la scolarité,
Jacques de CHAMPCHESNEL	directeur de la vie universitaire,
Pascale LECLERCQ	co-directrice de la scolarité
Delphine GROUES	directrice exécutive des études,
Ismahane GASMI	chargé de mission auprès de Delphine GROUES,
Nelly ANTOINE	représentante du recteur,
Pierre-Yves SUARD	directeur financier,
Jean-Marc OFFNER	président du Comité de préfiguration de l'École urbaine,
Brigitte FOUILLAND	responsable pédagogique des masters d'affaires urbaines,
Patrick LE GALES	directeur de recherche.

- | | |
|--|--------|
| I. Présentation du projet de création de l'École urbaine | page 2 |
| II. Avis sur la proposition de budget 2015 de l'IEP de Paris | page 8 |

**CONSEIL DE DIRECTION
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 8 DÉCEMBRE 2014**

La séance est ouverte à 8 h 31.

Renaud DEHOUSSE souhaite la bienvenue aux membres du Conseil de direction. Deux dossiers importants sont inscrits à l'ordre du jour, le projet de création de l'École urbaine d'une part, et l'avis sur le budget 2015 de l'Institut d'études politiques de Paris d'autre part.

I. PRÉSENTATION DU PROJET DE CRÉATION DE L'ÉCOLE URBAINE

Renaud DEHOUSSE présente Jean-Marc OFFNER, directeur de l'Agence d'urbanisme de Bordeaux métropole Aquitaine, qui a accepté de présider le Comité de préfiguration de cette nouvelle école. Patrick LE GALES et Brigitte FOUILLAND sont quant à eux déjà intervenus devant le Conseil pour présenter du nouveau master en matière urbaine, dans le cadre de la formation continue.

a) Présentation

Jean-Marc OFFNER va essayer de faire partager son enthousiasme pour ce très beau projet, élaboré de façon intense dans les derniers mois et les dernières semaines, grâce à un Comité de préfiguration qui a bien travaillé, au cours de réunions extrêmement nourries rassemblant des participants venus d'horizon divers, tous motivés et passionnés. Ce dossier s'est également élaboré grâce à de nombreuses auditions des équipes enseignantes, administratives et pédagogiques, des chercheurs, des étudiants et des anciens. En effet, cette École urbaine est certes une innovation, mais elle s'appuie sur des formations existantes. Ce projet suscite d'ores et déjà beaucoup de curiosité et d'intérêt dans des milieux assez diversifiés, académiques, professionnels, en France et à l'étranger.

Pourquoi s'intéresser à l'urbain ? Jean-Marc OFFNER cite une formule de Joseph STIGLITZ : « l'avenir de notre monde se prépare dans les villes ». Au-delà du fait que la planète s'urbanise, les enjeux urbains ont une importance croissante, à la fois parce que les crises écologiques sont là, parce que les technologies nouvelles s'implantent souvent d'abord dans ces milieux urbains, parce que les questions économiques et sociales, comme disent les géographes, se territorialisent, parce que les questions de distance entre les individus, entre les groupes et entre les organisations deviennent des enjeux plus prégnants. C'est un vrai défi pour nos sociétés et pour l'ensemble des sociétés de la planète, au regard du développement. Il existe en plus une spécificité française. Paradoxalement, alors que ces enjeux urbains deviennent criants, la société française reste encore assez rétive. On observe un désintérêt relatif dans l'univers politique français pour ces questions, désintérêt qui devient également assez criant dans l'enseignement supérieur. Pour résumer, les écoles d'architecture et les écoles d'ingénieur ont préempté depuis longtemps ces questions urbaines qui ont un peu déserté les rangs de l'enseignement supérieur. Il existe donc un vrai déficit d'expertise et de compétences en France et dans l'expression de la France dans le monde, en particulier dans les organismes internationaux, alors que partout dans le monde, dans les pays développés et les pays émergents, des programmes importants d'enseignement et de recherches se développent dans les universités. Le projet d'École urbaine est certes un projet d'enseignement pour Sciences Po, mais il s'agit aussi d'un projet de renouvellement des questions urbaines en France, pour transformer la manière d'intervenir collectivement en France et à l'étranger.

Et pourquoi à Sciences Po ? Tout d'abord, la question urbaine est fondamentalement une question d'action publique, même si de plus en plus d'acteurs privés sont présents, voire majoritaires. Il s'agit toujours d'un cadre public et de gouvernance, de coopération entre acteurs publics et acteurs privés. Sciences Po est une université de sciences sociales, où il est question des infrastructures mais aussi des

fonctionnements quotidiens qui font la ville. Les questions de sciences sociales deviennent prépondérantes, car les enjeux sociaux et économiques sont présents. Parler de la ville, c'est parler de l'Europe et du monde, articuler les savoirs théoriques et les savoirs pratiques. Pour ces questions complexes, il semble à Jean-Marc OFFNER qu'il faut avoir de très bons étudiants, car il faut leur apprendre beaucoup de choses et les accompagner dans leurs apprentissages. Sciences Po est bien placé sur ce point. Enfin, ce projet d'École urbaine s'inscrit bien dans le projet stratégique de Sciences Po de faire de cette école un lieu où on comprend un monde pour le transformer, au cœur de la cité et pour la cité.

Pourquoi créer une École urbaine et ne pas simplement continuer avec ce qui existe ? Il s'agit d'être plus ambitieux, de changer d'échelle, d'acquérir plus de lisibilité et de visibilité pour les formations, en particulier à l'international, et d'accompagner une diversification de l'offre. Un master exécutif vient d'être créé sur la gouvernance métropolitaine. L'École permet aussi de mutualiser. Il ne s'agit pas simplement de mutualiser des moyens, de créer des groupes importants, de faire venir des enseignants et professionnels intéressants. Mutualiser, c'est aussi hybrider les origines des étudiants et les savoirs. Un des grands intérêts du cycle d'urbanisme est d'avoir réussi à mêler des populations étudiantes très différentes qui apprennent les unes des autres. Dans l'École urbaine, cette volonté d'hybridation sera concrétisée plus facilement. Il est bon que les étudiants formés pour être stratèges en sachent plus sur les techniques urbaines et que ceux destinés à des questions plus opérationnelles d'urbanisme puissent mobiliser des savoirs en matière de systèmes d'acteurs publics et d'enjeux socio-économiques. Le dispositif en école permet également de stabiliser et pérenniser des partenariats, pérennité qui est le gage du respect des enjeux pédagogiques. L'envie est de faire de l'École urbaine un lieu majeur d'effervescence intellectuelle sur ces questions en France, en Europe et dans le monde.

Quels métiers, quelles compétences ? Il ne s'agit pas uniquement de faire mieux que ce qui se fait actuellement ou de faire un peu plus que les autres, mais d'inventer de nouvelles cultures professionnelles, et pas seulement de former de très bons généralistes. L'École aimerait former des spécialistes de la politique urbaine et territoriale. Il faut maîtriser beaucoup de langages, celui du public et du privé, celui des élus, des financiers, savoir utiliser des boîtes à outils multiples, être possesseur d'une bonne culture urbaine, mobiliser à bon escient les analyses pluridisciplinaires transversales pour mieux comprendre à quels territoires, à quelles organisations s'appliquent les politiques urbaines à inventer et mettre en œuvre. Les organismes publics et privés ainsi que de nouveaux acteurs, comme les entreprises, demandent ce genre de compétence.

Pour finir, quel programme pédagogique ? Cinq idées fortes ont été retenues :

- La mobilisation des professionnels est une chance de Sciences Po qui attire assez facilement des personnes présentes dans la vie active, qui veulent transmettre leur culture de métier et qui prennent le temps et l'intelligence de se distancier par rapport à leur pratique, pour entrer en dialogue avec des analyses plus théoriques.
- L'aller et retour entre théorie et pratique, entre expertise savante et conceptuelle et expertise pratique, s'effectue grâce à des chercheurs prêts à jouer le jeu et grâce à un accompagnement pédagogique intense et rapproché.
- La diversité des formes d'apprentissage passe par la lecture approfondie, la rédaction d'articles, le voyage d'études, les jeux de simulation urbaine.
- Le comparatif accompagne l'intelligence collective de façon très intéressante. La configuration des effectifs étudiants le facilite.
- Peut-être plus que d'autres univers, l'urbain est un monde d'acteurs extrêmement diversifiés et hétérogènes. Pour préparer les étudiants à ce type de travail, il faut des accélérateurs d'expérience, comme les travaux collectifs. Les étudiants sont jeunes et leur succès se mesure souvent selon des performances individuelles et il faut leur apprendre rapidement à développer des réussites collectives.

Jean-Marc OFFNER conclut en remerciant le Comité de préfiguration pour sa mobilisation.

b) Discussion

Renaud DEHOUSSE rappelle que ce projet paradoxalement a déjà un passé, qui permet d'envisager un futur assez stimulant. La discussion est ouverte tant sur les ambitions de cette École, que sur son organisation

Enora NAOUR commence son intervention par un aparté : elle regrette que les étudiants, contrairement à d'autres membres du conseil, n'aient pas été autorisés à se rendre dans la salle de réunion dès 8h10. Revenant sur le sujet de l'École urbaine, elle indique que l'UNEF se félicite du projet présenté. Elle rappelle que les étudiants ont été consultés en amont de la rédaction de la note et ont pu rencontrer Jean-Marc OFFNER à plusieurs reprises pour lui faire part de leurs souhaits. La plupart de leurs remarques ont été intégrées dans le projet. L'UNEF est satisfaite de constater que cette École sera un lieu d'échange des connaissances entre étudiants, avec la mise en place d'un tronc commun entre les différents masters. Les liens intergénérationnels seront renforcés davantage que dans d'autres projets d'écoles, notamment par les liens entre le collège universitaire et l'École pour favoriser l'orientation des étudiants du collège universitaire vers l'École urbaine, les liens entre l'École et les anciens étudiants et les liens entre les différents masters au sein de l'École, y compris les masters exécutifs, car le dossier mentionne la possibilité de mettre en place des projets collectifs rassemblant des étudiants des formations initiales et des étudiants de master exécutif. L'UNEF est également satisfaite de l'accent mis sur l'internationalisation et la diversité des langues, avec notamment la possibilité d'augmenter la quantité d'enseignements en anglais au sein des parcours francophones et inversement de miser sur le français dans les parcours anglophones. Comme pour l'École des affaires publiques, l'UNEF se félicite de l'accent mis sur le parcours de recherches avec la possibilité pour les étudiants de continuer leurs études après le cycle de master. Elle regrette cependant le flou qui entoure la création et la mise en place des doubles diplômes qui sont évoqués de façon très hypothétique et plus généralement la création de nouvelles mentions qui constituent la vraie originalité par rapport à ce qui existe actuellement. L'UNEF ressent une légère déception à ce sujet. En ce qui concerne les projets collectifs qui sont extrêmement valorisés par tous les étudiants, il est satisfaisant de les voir reproduits, même si l'UNEF pense qu'il serait souhaitable qu'une réflexion soit menée à terme à propos de la position des étudiants au sein de ces projets collectifs. Ils fournissent quelquefois un travail équivalent à celui d'un stage, mais la rémunération fournie par les entreprises va directement à Sciences Po, alors que les étudiants ne reçoivent rien. En ce qui concerne la gouvernance, il est très satisfaisant de constater que le nombre d'étudiants au Conseil pédagogique a été augmenté par rapport à celui de l'École des affaires publiques, puisqu'il passe de 2 à 3. Il est également positif d'intégrer des étudiants des associations d'anciens étudiants du cycle d'urbanisme de Sciences Po (In Situ et Sciences Po Urbain).

L'UNEF propose toutefois un amendement à ce projet de gouvernance, comme pour l'École des affaires publiques, en ce qui concerne le Comité de pilotage. Enora NAOUR pense que les membres de ce Conseil se souviennent du débat qui avait eu lieu à propos de l'École des affaires publiques. Si le Comité de pilotage avait été évoqué comme pertinent au moment de la création de l'École des affaires publiques, étant donné l'urgence qu'il y avait à mettre en place les masters, parce qu'un comité restreint permettait d'augmenter l'efficacité de la prise de décision, l'UNEF pense que pour l'École urbaine, étant donné que les masters existent déjà, sans changement profond à y apporter, ce Comité de pilotage n'a plus de raison d'être. Les responsables de mention vont se rencontrer régulièrement pour mener à bien les affaires courantes de l'école, mais il ne semble pas qu'un Comité de pilotage, de façon institutionnelle dans les statuts de l'École, soit pertinent, d'autant que cela officialise une différence de traitement entre le Conseil pédagogique qui doit rester le seul organe officiel de l'École et un Comité de pilotage qui existera de façon informelle, sans le moindre doute.

Frédéric PUIGSERVER est tout à fait acquis à l'idée de création de cette école. La lecture du dossier et la présentation l'ont tout à fait convaincu quant à la spécificité de la question urbaine, avec les éléments indiqués de comparaison internationale et le respect de ce qui existe déjà à Sciences Po. Bien sûr, un autre choix aurait été possible, à savoir le rattachement de cette école à l'École des affaires publiques ou du moins l'intégration de ces questions parmi l'enseignement des affaires publiques. Frédéric PUIGSERVER répète qu'à la lumière des éléments communiqués, il est convaincu du bien-fondé du choix qui a été fait, mais il pense que les deux écoles devront se coordonner. Même si tout n'est pas stabilisé, il aimerait avoir quelques éléments de réponse à ce sujet.

Olivier BORRAZ souligne la qualité des documents remis aux membres du Conseil, remarquables dans leur écriture, sur le fond et sur la forme. Il pense que le document devrait être valorisé, pour qu'il ne demeure pas uniquement un document de travail, mais soit rendu accessible à un plus large public, car il pose de façon claire et convaincante les questions concernant les affaires urbaines : comment les enseigner, comment les étudier, comment les comprendre. Ce dossier démontre toute la pertinence qu'il y a à promouvoir conjointement la recherche et l'enseignement sur cette question, mais aussi à bâtir un projet pédagogique qui associe étroitement chercheurs et professionnels. Ce projet souligne l'apport des sciences sociales dans leur diversité sur la question urbaine et la nécessité d'un dialogue permanent avec les praticiens et des différents métiers de la ville. Il y a un vrai projet intellectuel. Il rejoint l'enthousiasme de Jean-Marc OFFNER. Il serait étudiant, il serait excité à l'idée de s'y inscrire.

Olivier BORRAZ a deux questions. Tout d'abord, le dossier mentionne à plusieurs reprises différents partenariats possibles avec diverses organisations (entreprises de services urbains, promoteurs immobiliers, entreprises d'aménagement, cabinets d'architectes, banques, assurances), mais Olivier BORRAZ aimerait davantage de précisions. Quelle forme pourrait prendre ces partenariats et quelle serait la contribution de ces partenaires y compris financière ? La seconde question est liée. Il est imaginable que, assez rapidement, cette école suscite l'intérêt d'organisations qui vont vouloir y investir, ce qui influencera sans doute la formation et la recherche. Comment est envisagée l'articulation entre l'école, les laboratoires et le programme « Cities are back in town » ? Olivier BORRAZ ne réclame pas nécessairement une formalisation ou une instance de coordination, mais une réflexion sur la meilleure manière d'articuler ces différentes entités. Enfin, Olivier BORRAZ rejoint la remarque de Frédéric PUIGSERVER concernant l'articulation avec l'École des affaires publiques, mais il pense qu'il faut joindre à la réflexion l'École des métiers d'entreprise avec laquelle il y aura aussi des chevauchements.

François HEILBRONN adresse lui aussi ses félicitations au Comité de préfiguration. Il a apprécié la lecture des documents. Comme Frédéric PUIGSERVER, il avait des réserves sur le besoin réel quant à la création d'une École des affaires urbaines. Il était sceptique, alors même qu'en tant que participant au CoCuMa il avait entendu les différents arguments, mais la lecture du dossier l'a convaincu à la fois de l'importance de ce champ d'études et de formation, mais aussi de sa spécificité par rapport aux affaires publiques ou aux métiers de l'entreprise. Il est donc légitime que Sciences Po puisse accueillir une telle école.

Il a des questions techniques. Pourquoi ce nom ? Pourquoi le choix du terme « affaires » ?

Plusieurs intervenants répondent que le nom sera École urbaine et non École des affaires urbaines.

François HEILBRONN s'excuse de son erreur et reprend. Il estime que le budget est trop simplifié et succinct, il manque des éléments clés. Dans les ressources, il n'y a que les droits de scolarité. Mais d'autres ressources sont également évidentes, comme les ressources publiques structurelles. D'après le budget total donné dans le budget prévisionnel 2015, les ressources publiques structurelles pour l'institut sont de 68,8 millions d'euros, à peu près 5 000 euros par étudiant et vu le nombre d'étudiants prévus au sein de cette École urbaine, cela fait 1,8 million d'euros. Il a également noté le manque d'information sur les partenariats. Il n'est pas peut-être pas encore possible de les budgéter, mais François HEILBRONN est certain que certaines grandes entreprises privées et grandes agglomérations sont intéressées pour financer des recherches et des projets. Il a également une question à propos des « locaux dédiés » dont il est question. Y a-t-il une spécificité technique ?

Enfin son seul regret concerne les masters. Il est vrai que des masters existent déjà. Il manque un rappel des maquettes de ces masters. Quelles seront les évolutions au sein de ces maquettes en termes d'enseignements transversaux, de façon à disposer d'une vision plus claire des enseignements disponibles à partir de la rentrée prochaine ?

Patrick LE GALES remercie le Conseil de direction pour cet accueil et les questions posées.

Il répond tout d'abord à propos des doubles diplômes. Il reconnaît qu'un flou existe, car la création d'un double diplôme nécessite beaucoup de travail et de temps. Plusieurs projets sont en cours, mais il

faut prendre son temps et avoir des projets précis. Créer une école donne une attractivité supplémentaire et permet de placer la barre plus haut dans ses demandes. Une fois l'école créée, il sera possible d'avancer sur ces projets. Plusieurs négociations sont en cours.

En ce qui concerne les mentions, pour le moment il est question de parcours, c'est-à-dire d'options au sein des masters existants. Le travail se fait de façon incrémentale : explorer des pistes à partir des cours, des stages, des projets collectifs. Si une dynamique fonctionne bien, elle pourra se transformer en nouveau master, mais tout dépend de la réponse du marché du travail, de l'intérêt des étudiants et de la capacité à trouver des équipes pour porter ces projets. Les pistes sont claires, mais tout évolue en fonction des réponses.

Pour la gouvernance, l'équipe a repris les orientations du CoCuMa et le modèle proposé pour l'École des affaires publiques, avec des modifications à la marge. L'idée est que les écoles au sein de Sciences Po aient des structures assez équivalentes, d'où cette division du travail entre Conseil stratégique, Conseil pédagogique et Comité de pilotage. Mais ces maquettes évoluent tous les ans, de façon continue, sur les nouveaux projets et les nouveaux parcours.

À propos des questions de coordination avec les autres écoles et les autres structures existantes au sein de Sciences Po, Patrick LE GALES indique que la façon dont ont été pensés les conseils répond un peu à ces interrogations. Les unités qui ont une application de recherches dans cette École seront représentées au Conseil stratégique et les départements au Conseil pédagogique. C'est une première représentation institutionnelle. Le groupe de recherche « Cities are back in town » fera partie de l'École, c'est un programme de recherches transversal au sein de Sciences Po qui regroupe quatre laboratoires. Il faudra certes des ajustements, mais ces départements et programmes seront membres des conseils pour se coordonner et travailler ensemble. Patrick LE GALES en vient aux relations entre les écoles. Il était clair dès le départ qu'il n'était pas question de créer des doublons. Les parcours de recherches ont été créés non au sein de l'École, mais en lien avec l'École doctorale, car, en ce qui concerne la recherche, c'est l'École doctorale qui porte ces questions. Aucun enseignant n'enseignera uniquement au sein de l'École urbaine, les enseignants seront présents ailleurs dans Sciences Po, soit en premier cycle, soit dans une autre école. Des discussions sont en cours avec l'École des affaires publiques et des collaborations auront lieu pour la préparation aux concours. Il se fera également des choses avec l'École des métiers de l'entreprise, pour certaines formations ou des projets collectifs.

Brigitte FOUILLAND remercie également le Conseil pour son écoute et ses remarques. Si ce projet d'École voit le jour, c'est aussi parce que les équipes pédagogiques et administratives sont extrêmement attachées au projet et y travaillent avec beaucoup d'enthousiasme.

Les projets collectifs, en master STU et master GLM, sont construits sur une dynamique de formation. Cette conception est proche de celle retenue pour le cycle d'urbanisme. L'idée est d'inscrire ces projets collectifs en première année de master et non en fin d'études, pour être des éléments de formation. Les étudiants participent à une réponse aux demandes des partenaires sur des questions urbaines et territoriales, selon des projets diversifiés qui vont intéresser les étudiants. Il s'agit moins d'un projet professionnel en tant que tel, que d'un projet accompagné par un tuteur spécialiste de la question, recruté pour suivre l'étudiant tout au long de l'année. Les équipes sont suivies, elles peuvent accéder à des formations complémentaires si besoin est, en cartographie, statistique, en vidéo, pour mieux répondre à la demande. Le projet collectif doit être en autofinancement et comprend la rémunération des tuteurs et les missions effectuées par les étudiants. C'est aussi le seul moyen pour que les voyages d'études – deux fois au sein du master STU et une fois dans le master « Governing the large metropolis » – puissent être rendus obligatoires et ouverts à tous les étudiants. Sans ces financements, il ne serait pas possible d'organiser ces voyages ou certains étudiants ne pourraient pas y participer. Ces projets collectifs sont plus des temps de formation que des temps spécifiques de travail et permettent d'être autofinancés pour les voyages d'études, car il n'est pas possible de former aux questions urbaines et territoriales en restant dans le centre de Paris. Ces projets collectifs ne sont pas destinés à remplacer des stages. L'institution y investit beaucoup d'énergie et de temps de travail.

Ces projets collectifs nécessitent des locaux, pour que les étudiants puissent travailler dans des salles mises à disposition. Cela explique pourquoi l'École urbaine aura besoin, plus que d'autres formations, de locaux, d'autant que le cycle d'urbanisme a besoin d'espace pour développer les maquettes, les installer et les laisser en place. Les machines 3D pour imprimer les maquettes prennent beaucoup de place.

Brigitte FOUILLAND en vient aux partenariats. Un des buts de l'École est effectivement d'être visible, lisible, d'être comprise, de se faire connaître et de travailler avec des partenaires. Les partenariats permettent d'obtenir des bourses pour les étudiants. Pour faire venir les étudiants de l'international, en particulier d'Afrique ou de certains pays d'Asie, comme l'Inde, il est nécessaire d'avoir des bourses. Les bourses actuellement existantes ne suffisent manifestement pas. La ville se fait également avec les opérateurs de réseaux, avec des acteurs publics et privés, avec différents organismes et les partenariats sont importants. Le travail sur les débouchés et l'élaboration de stages efficaces passent par cette veille et les partenariats. Mais l'idée forte n'est pas nécessairement d'avoir des partenariats dans tous les sens, mais plutôt des partenariats construits, solides, inscrits dans le temps. Sciences Po a depuis plusieurs années un partenariat avec Nexity qui fonctionne très bien en termes de recherche et de formation. Il sera possible d'établir des partenariats de ce type avec plusieurs organismes, opérateurs de réseaux, organismes d'État pour les transports ou les infrastructures.

Ces partenariats ne sont pas inscrits au budget, car rien n'est signé et il faut être prudent. C'est un budget qui fonctionne à équilibre constant, par l'addition d'une part du cycle urbanisme et d'autre part du master d'affaires urbaines. Il faut encore effectuer la couture entre ces deux formations. La mise en commun des ressources entraînera des économies d'échelle, une réorganisation des locaux, ce qui permettra de financer les besoins de cours complémentaires ou le démarrage de l'École. Il s'agit de maintenir cet équilibre, mais tant que les décisions n'étaient pas prises il était difficile de chiffrer la façon de fonctionner et de disposer de moyens supplémentaires. Si les ressources sont mentionnées en termes de droits de scolarité, c'est parce que le budget présenté prévoit déjà une augmentation de 30 étudiants. La présentation du budget dans le dossier est celle qui se trouve dans le contrôle de gestion.

François-Antoine MARIANI trouve que la création de cette école est une très bonne chose, il ne ressent aucun souci quant à l'articulation qui sera mise en place et la complémentarité avec l'École des affaires publiques. Il pense que ce travail va s'amplifier dans les mois qui viennent. Il remercie notamment Patrick LE GALES et Brigitte FOUILLAND, de les avoir spontanément contactés dans cette optique.

Catherine BLANC remercie l'ensemble des présentations et revient sur le travail exceptionnel mené par Michel MICHEAU depuis quarante ans dans le cadre du cycle urbanisme qui a ouvert la voie à Sciences Po pour traiter de ces questions urbaines. Elle attire l'attention sur ces équipes qui travaillent depuis de longues années sur ces questions et qui s'interrogent sur la reconfiguration qui va se produire avec la création de cette École et sur leur intégration dans l'ensemble du processus. Quelques inquiétudes existent, il faut être vigilant.

Renaud DEHOUSSE pense que la présentation et les différents rapports illustrent bien un point important sur lequel ce conseil s'est déjà penché à plusieurs reprises : à quoi peut servir la création d'une école ? Dans la galaxie qu'est Sciences Po, il y a beaucoup d'institutions intermédiaires et celle des écoles est relativement nouvelle. L'exemple du jour illustre bien le potentiel de ce type d'institution. C'est un instrument qui donne des possibilités de *liens*, pour reprendre un mot d'Enora NAOUR. Les écoles mettent en place des liens entre des programmes, entre des populations étudiantes, entre les praticiens et les chercheurs. Tout cela est important et ne se décrète pas. Il faut un creuset pour permettre ce genre d'interactions, en tenant compte de chacune des spécificités des composantes, comme le souligne Catherine BLANC, pour que l'intégration ne soit pas un rouleau compresseur. La création d'une école va également avec la mise en place d'un acteur institutionnel qui peut porter un domaine à l'intérieur de Sciences Po. Renaud DEHOUSSE prend l'exemple des recrutements des personnels académiques pour lesquels il est parfois difficile de bien intégrer les écoles dans la réflexion. La nécessité de liens avec les autres écoles a également été évoquée à plusieurs reprises, car la mutualisation ne doit pas s'arrêter aux frontières dessinées par ces structures, il faut des efforts transversaux, également vers d'autres institutions de l'enseignement supérieur, des acteurs publics et privés. Une école doit constituer une source de valeur ajoutée.

Renaud DEHOUSSE demande à l'UNEF le texte de l'amendement proposé.

Enora NAOUR explique que l'amendement consiste à supprimer au sein du troisième paragraphe de la partie gouvernance le texte commençant par « un Comité de pilotage composé, etc. » jusqu'à la fin du paragraphe.

Renaud DEHOUSSE résume : l'amendement consiste à proposer la suppression du Comité de pilotage qui est envisagée dans la note du Comité de préfiguration.

Avant le vote, Frédéric MION souhaite remercier chaleureusement le président du Comité de préfiguration et l'ensemble de l'équipe pour le travail qui a été fourni. La teneur du débat démontre suffisamment que ce travail a été fructueux, car il a même réussi à emporter la conviction de ceux qui étaient au départ sceptiques. Frédéric MION est très heureux de voir ce projet prendre corps. Il s'associe à la remarque de Catherine BLANC pour reconnaître que Sciences Po a effectivement bénéficié depuis plusieurs dizaines d'années d'une formation d'excellence, avec le cycle d'urbanisme créé par Michel MICHEAU. Lui-même a été très attentif depuis le début du projet d'École urbaine à ce que le cycle soit intégré dans la nouvelle école, tout en conservant son identité forte qui est reconnue par les anciens élèves du cycle qui sont maintenant présents dans un grand nombre d'entreprises et d'organismes du pays. Il pense que le projet tel qu'il est présenté conserve cette spécificité forte et il faut en effet que les équipes trouvent leur place dans la nouvelle école. C'est une dimension importante de ce projet. Il a confiance dans l'équipe future qui sera à la tête de l'école pour qu'il en aille ainsi.

c) Vote

La proposition d'amendement visant à la suppression du Comité de pilotage est rejetée avec une abstention, sept voix favorables et 19 voix défavorables.

Le Conseil de direction de l'IEP approuve le projet de création de l'École urbaine à l'unanimité.

II. AVIS SUR LA PROPOSITION DE BUDGET 2015 DE L'INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE PARIS

Renaud DEHOUSSE remarque que certains ont eu l'occasion d'avoir un premier échange, lors de la réunion de la Commission des finances la semaine précédente, qui a permis d'obtenir des précisions à propos du projet soumis. Il demande au directeur de présenter la vision d'ensemble dans laquelle s'inscrit le projet de budget.

a) Présentation

Frédéric MION rappelle qu'il est venu en avril 2014 présenter les orientations stratégiques décidées pour l'institution à l'horizon 2022. Trois grandes priorités étaient mises en avant :

- conforter la place de Sciences Po comme un acteur de rang mondial dans l'enseignement supérieur et la recherche ;
- consolider l'action en matière d'insertion professionnelle avec le renforcement des liens entre les mondes professionnels et l'institution ;
- assumer un rôle de pionnier confirmé en matière de responsabilité sociale.

Tenir ces trois orientations suppose de mettre en œuvre un développement économique soutenable pour l'institution, en disposant à moyen terme de ressources nouvelles tout en maîtrisant mieux les dépenses. Parvenir à tenir ces deux objectifs ensemble est la clé de l'avenir de Sciences Po. Sans une action ferme et déterminée, ces objectifs ne seront pas atteints, mais de plus, dans la situation actuelle de l'enseignement supérieur et de la recherche, cela remettrait gravement en cause les acquis de Sciences Po. Il est de la responsabilité de ce conseil, au moment de se pencher sur les aspects économiques de la vie de l'institution, de préparer et d'assurer cet avenir. Certains grands chantiers qui ont été évoqués dans cette enceinte, en particulier celui de l'Hôtel de l'Artillerie, dont il a été question lors de la séance précédente, ne pourront être menés qu'avec un développement soutenable de l'école. Or un chantier comme celui de l'Artillerie est déterminant pour offrir aux étudiants, aux salariés et à l'ensemble des personnels des conditions de vie, de travail et d'étude à la hauteur de ce qu'ils sont en droit d'attendre.

Le budget 2015 constitue la première étape de la trajectoire envisagée. Quelles sont les principales lignes de ce budget ? En premier lieu, il prend acte d'un fait incontournable, à savoir que les ressources publiques vont en s'amenuisant. Les faibles marges de manœuvre dont disposait le gouvernement sur le plan budgétaire ont été consacrées aux étudiants, par la voie de mesures nouvelles en matière de bourses, de sorte que les établissements comme Sciences Po sont soumis à des contraintes plus fortes de financement. Cette contrainte sur les ressources publiques conduit à diversifier les ressources et à travailler à les augmenter. Sciences Po doit être réactif en la matière et ne peut pas simplement subir avec passivité. L'école est déterminée dans ses échanges avec l'État et a discuté pied à pied au cours de l'année de l'assiette sur laquelle sera imputée la réserve dite de précaution qu'elle est tenue de constituer. Si tout va bien, un léger mieux sera constaté sur ce point. Sciences Po reste déterminée également dans ses discussions avec les autres partenaires publics, à commencer par les collectivités locales qui soutiennent les campus en région. Maîtriser mieux les ressources suppose de faire porter l'accent pour l'année qui vient sur deux postes en particulier : la formation continue, dont le chiffre d'affaires devrait augmenter de façon sensible en 2015, et la levée de fonds auprès des entreprises et des particuliers. Frédéric MION se félicite du fait que Sciences Po puisse attirer des ressources croissantes de cette nature grâce à l'énergie des équipes qui s'y consacrent dans un contexte difficile et grâce à la mobilisation de l'ensemble de la communauté : les équipes de la stratégie et du développement, mais aussi les écoles, centres de recherches, etc. Toutes les équipes de Sciences Po sont en réalité mobilisées au service de cet objectif très important.

Une autre grande ligne de ce budget est un effort déterminé pour maîtriser davantage les dépenses, en premier lieu les dépenses de masse salariale qui vont croître en 2015 de 3,6 %. C'est un ralentissement de la croissance de la masse salariale, qui ne remet toutefois pas en cause la priorité donnée aux recrutements scientifiques. Ce ralentissement de la croissance de la masse salariale va de pair avec l'objectif de préserver l'emploi à Sciences Po. Le deuxième poste de dépenses sur lequel il faut être très vigilant est celui des dépenses de fonctionnement. L'ensemble de l'institution va faire un effort très important pour mieux contenir ce poste dans l'année à venir sans affecter la qualité ou l'efficacité de l'activité, car les économies porteront pour l'essentiel sur une révision et une mise sous contrôle de la politique d'achats.

Cette diversification des ressources et cette maîtrise des dépenses sont destinées à favoriser deux objectifs principaux :

- Les étudiants constituent la première priorité, avec un effort d'aide sociale exceptionnel au cours de l'année 2015 puisque les aides que Sciences Po dispense sur ses ressources vont croître de 9,3 %, soit plus 700 000 euros, cependant que les dépenses d'enseignement vont continuer de croître, que les investissements informatiques par ailleurs soumis à un contrôle très strict et les dépenses de locaux sont centrés sur les services aux étudiants. En contrepartie, un effort est demandé aux étudiants et à leurs familles sur les droits de scolarité, mais l'effort a été limité au maximum : il s'agit d'ajuster le montant des droits à l'inflation prévue pour 2015.
- La seconde grande priorité est, comme je l'ai dit, le personnel académique dont l'effectif doit être augmenté. Le plan de recrutement sera poursuivi, de façon à ce que le potentiel scientifique de Sciences Po continue de croître pour rivaliser avec les meilleurs au plan mondial.

Le résultat anticipé de ce budget est de 1,7 million d'euros. Ce résultat est absolument indispensable pour créer la capacité d'investissement pour la suite.

Renaud DEHOUSSE remercie Frédéric MION pour cette introduction générale qui donne du sens aux chiffres, lesquels forment l'essentiel d'une discussion budgétaire.

Charline AVENEL débute sa présentation par une mise en perspective historique sur les ressources qui devraient représenter 166 millions d'euros en 2015, soit une augmentation d'à peu près 5 millions d'euros, soit 3,1 % de hausse. Les ressources ont évolué depuis une quinzaine d'années : elles ont été multipliées par trois. L'accompagnement de l'État *via* la subvention publique n'a cessé de croître pour être quasiment doublé, mais sa part relative a considérablement diminué, sous l'effet de la croissance des ressources propres de l'institution. Ces ressources propres ont, quant à elles, connu un développement très dynamique, car elles ont été multipliées par cinq. Leur part relative s'est progressivement accrue : elle était de 34 % en 2000, elle sera de 58 % en 2015.

Sur l'année 2015, les ressources progresseraient de 5 millions d'euros par rapport aux perspectives d'exécution en 2014, c'est une croissance de 3,1 % et elles s'établiraient à 166 millions d'euros. D'après la dynamique des différents types de ressources, cette progression est essentiellement due à la progression de la formation continue, sous l'intitulé « Prestations de services », et aux contributions des usagers, *via* le produit des droits d'inscription lié à une montée en puissance des effectifs. Il y a peu de choses à dire sur l'évolution des ressources publiques. La subvention de l'État est stable. Derrière cette stabilité, comme le disait Frédéric MION, il faut voir des négociations très fermes avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Le budget 2015 tient compte d'économies réalisées en 2014 à Sciences Po, comme dans l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherches. L'école a réussi à négocier une moindre mise en réserve des crédits, ce qui permet de stabiliser la subvention, mais la confirmation de ce point est encore attendue.

Les ressources des partenariats s'élèveraient à 25,3 millions d'euros et incluent : les financements locaux et sur projet, les financements nationaux ou européens qui représenteraient 15,7 millions d'euros, soit une augmentation de 850 000 euros (5,7%). Les financements locaux devraient s'élever à 4,2 millions d'euros en 2015, c'est une baisse par rapport à 2013, mais sans changement par rapport à 2014. Les fonds recueillis auprès des collectivités locales sont en baisse de 8,6 %. Il s'agit essentiellement des subventions venant des collectivités locales pour les campus en région. Là encore, des négociations serrées se déroulent auprès de chaque collectivité, pour améliorer ces chiffres au gré de l'année 2015. Les financements sur projet augmentent de 800 000 euros (soit une hausse de 12,4 %). C'est la traduction de la dynamique de la recherche à Sciences Po et des succès obtenus aux Investissements d'avenir dont les financements montent en puissance progressivement. Les financements sur projets européens sont en relative stabilité, mais de bons résultats sont espérés en 2015, notamment aux ERC dont les résultats sont attendus. Les fonds institutionnels et d'entreprises devraient représenter 8,1 millions d'euros. C'est un léger retrait de 300 000 euros, soit 3,6 %. Ce poste regroupe des éléments différents, qui n'ont pas tous la même dynamique. Les fonds institutionnels regroupent les fonds en provenance d'institutions étrangères, organisations internationales, fondations institutionnelles et universités étrangères et sont en hausse de 200 000 euros. La taxe d'apprentissage baisse d'un million d'euros, c'est en réalité ce qui suggère la baisse d'ensemble de ce poste et c'est lié à la réforme de la taxe d'apprentissage. Mais Sciences Po, dans ce cadre législatif très contraignant, a choisi de mener une position ambitieuse et une action délibérée pour augmenter au maximum la part de la taxe d'apprentissage. Les ressources levées auprès des entreprises sous forme de mécénat et de partenariat ont notablement augmenté ces 10 dernières années. Le budget 2015 est estimé à 3,5 millions d'euros sur ce plan, soit une hausse de 16,7 %, et prend acte de la nouvelle stratégie de levée de fonds auprès des entreprises. Le mécénat des particuliers serait en hausse de 200 000 euros pour s'établir à 1,5 million d'euros. Le budget 2015 tient compte d'une reprise d'activité en la matière après deux années de stabilité. Quelques points attirent les donateurs : les efforts pour acquérir l'Hôtel de l'Artillerie suscitent un vif intérêt, quelques nouveaux projets comme « Paris Climat 2015 : Make it work » ou le développement des Moocs. Depuis l'année précédente, l'école procède à la prospection de nouveaux donateurs et à l'amélioration du marketing. Le chiffre d'affaires prévisionnel de la formation continue est vraiment le moteur de cette croissance pour l'année 2015 et devrait s'établir à 14,4 millions d'euros, soit une progression de 21,5 % par rapport aux perspectives d'exécution. Charline AVENEL donne quelques éléments à l'appui de ces chiffres. Les formations internes, qui sont sur catalogue, destinées à des salariés d'entreprises diverses, devraient progresser de 8 %. Elles portent sur des thèmes porteurs comme le management ou les transformations digitales. Les parcours certifiant vont se développer, d'autres formations internes sont en cours d'élaboration pour permettre de dynamiser ce poste de ressources. Les formations intra sont des formations sur mesure et devraient représenter 28 % du total des formations avec un ciblage sur l'international. Les masters exécutifs se développent, trois viennent d'être créés, et devraient générer des ressources, une hausse de 29 % est attendue sur ce poste. Les ressources en provenance des usagers progressent de 3 millions, soit 6 %, pour s'établir à 53 millions d'euros. Le produit des droits de scolarité est anticipé en hausse de 2,7 millions d'euros, soit une hausse de 6 %, pour un montant total de 47,6 millions d'euros. Cette hausse du produit des droits intègre une hausse de 1,7 million d'euros liée à l'augmentation des effectifs, une hausse de 815 000 euros liée au remplacement des élèves soumis à l'ancien barème par des élèves soumis au barème différencié, et une augmentation de 210 000 euros qui est prévue et qui correspond à une hausse de 0,9 % des tarifs des droits de scolarité. Cette année, comme l'année précédente, la

révision du tarif des droits de scolarité est appliquée de manière différenciée, afin de ne pas répercuter cette hausse des droits sur les familles qui appartiennent aux déciles les moins élevés. Les deux premières tranches voient les droits gelés : il s'agit des familles composées de deux enfants et deux parents, dont les revenus mensuels se situent entre 3 000 et 4 500 euros. L'augmentation est mesurée et plafonnée à moins de 10 euros par mois pour les tranches les plus hautes, c'est-à-dire les familles pour lesquelles les revenus sont près de 16 000 euros par mois avec deux enfants.

Pierre-Yves SUARD explique que les revenus des produits financiers exceptionnels s'élèveraient à 1,6 million d'euros, en retrait d'1,4 million. Les produits financiers eux-mêmes sont anticipés avec stabilité, ils ont cru de 24 % par an dans les cinq dernières années. Les produits exceptionnels s'élèvent à 1,250 million d'euros, ils sont composés des quotes-parts de subventions d'investissement affectées aux résultats. La principale variation constatée dans le budget provient de la prise en compte dans les perspectives d'exécution 2014 de la reprise de provision de 1,340 million d'euros constatée en 2013 et correspondant à l'excédent cumulé de la participation des collectivités locales au financement du campus de Reims. Les moyens consolidés de l'activité de Sciences Po prennent aussi en compte les rémunérations des enseignants-chercheurs et chercheurs versés respectivement par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et par le CNRS à hauteur de 18,5 millions d'euros. Ces moyens s'élèveront au total pour l'année à venir à 184 millions d'euros. Charline AVENEL en vient aux dépenses qui s'élèvent à 164,3 millions d'euros, soit une hausse de 5,1 millions d'euros, c'est à peu près la croissance des ressources, une hausse de 3,2 %. Les dépenses croîtront en 2015 de façon maîtrisée, après avoir connu une période de croissance dynamique, de l'ordre de 5,8 % par an lors des quatre dernières années. Les dépenses de personnel entrent dans une phase de relative maîtrise, les dépenses d'enseignement évoluent de manière dynamique, principalement du fait de la formation continue. En ce qui concerne la formation initiale, cette progression est en lien avec la hausse des effectifs. Les bourses sur critères sociaux évoluent vraiment à la hausse, plus 9,3 %. Les bourses Erasmus et les autres bourses d'accompagnement à la mobilité sont à la baisse, par rapport à une année exceptionnelle sur ce chapitre où Sciences Po a bénéficié de fonds supplémentaires de la part de la Commission européenne. L'effort demandé pour maîtriser les dépenses de fonctionnement concerne l'ensemble de l'institution.

Pierre-Yves SUARD ajoute, concernant les dépenses de personnel, qu'il y aura une hausse globale de 3,6 %, soit 2,2 millions d'euros. Elles comprennent 78,4 millions d'euros de dépenses de personnel permanent, soit une augmentation de 3,5 %. Le budget 2015 renforce donc la maîtrise de la masse salariale engagée en 2014 dans le cadre d'un plan pluriannuel de ralentissement de l'augmentation de cette dépense qui représenterait en 2015 sur fonds libres et fonds affectés 47,7 % des dépenses en 2015, contre 47,6 % en 2014 et 46,7 % en 2013. La variation proprement dite de la masse salariale connaît trois évolutions :

- L'évolution de la masse salariale à périmètre constant résulte de l'accord du 29 mars 2000 sur la classification et rémunération des carrières. L'augmentation à l'ancienneté et au mérite représenterait 755 k€
- L'effet en année pleine 2015 des mesures prises en 2014 concernant les augmentations collectives débouche sur une hausse de 700 k€
- L'enveloppe de 975 k€ est destinée au remplacement de certains postes existants et à la création de postes.

Les dépenses concernant le personnel permanent sur fonds libres, c'est-à-dire impactant le résultat, devraient progresser de 3,3 %, après 3,3 % en 2014. Il a paru approprié de retraiter ces évolutions des effets de la prime exceptionnelle mise en œuvre en 2014. Ce retraitement montre la décélération de cette dépense depuis deux ans. Cette dépense apparaît en hausse de 3,3 % du budget en 2015, après plus 5,6 % en 2014 et plus 7,7 % en 2013.

À propos de ces dépenses de personnel, Frédéric MION répond par avance à une question soulevée au moment de la Commission des finances, à propos des dépenses de rémunérations des personnels d'encadrement (page 52 et 53 du dossier). Certains ont fait remarquer que les dépenses augmentaient pour les personnels exerçant des fonctions de direction de l'IEP de Paris, collège et écoles, ainsi que pour les cadres dirigeants. Dans les deux cas, ce sont des effets de périmètre, car ces deux catégories

intègrent deux nouveaux responsables : le responsable de l'École d'affaires publiques pour la première catégorie et la directrice des services juridiques pour la seconde. Mais pour ces deux catégories, la planification des augmentations a été extrêmement rigoureuse : il n'y en aura pas, sauf cas extrêmement rares.

Pierre-Yves SUARD ajoute que les dépenses d'enseignement qui accompagnent la formation continue et l'accompagnement pédagogique des étudiants en formation initiale augmenteront de 1,2 millions l'année prochaine, soit une hausse de 6,3 %, équivalente à 21,1 millions d'euros. Les principaux postes d'augmentation sont les enseignements délivrés dans le cadre de la formation initiale qui augmenteront de 560 k€, soit une hausse de 3,6 %, en lien avec l'augmentation des étudiants sur le même périmètre, de 3,3 %. Les dépenses de la formation continue augmentent de 745 k€, soit une hausse de 24 %, à mettre en rapport avec l'augmentation du chiffre d'affaires attendue de + 21,5 %.

Le développement des ressources documentaires se poursuit, les dépenses d'acquisition de ressources documentaires seraient fixées à 1,560 million d'euros soit une baisse de 90 k€, dont l'impact sur fonds libres est de 70 k€. Cette baisse s'explique par une baisse de 40 k€ des achats de livres, de 60 k€ des abonnements, en dépit d'une hausse des ressources numériques qui représenteront en 2015, 45 % du budget total des ressources documentaires de l'institution.

Charline AVENEL reprend. Les crédits affectés à l'aide sociale représentent 10,1 millions d'euros et poursuivent leur croissance. Le budget 2015 intègre des mesures positives, doit tenir compte d'un effort exceptionnel en 2014 et comporte une petite erreur d'imputation qui ne rend pas bien compte de l'effort réalisé en 2015.

Les mesures positives, c'est-à-dire celles sur fonds libres, conduisent à une croissance des bourses, pour une hausse de 640 000 euros, soit 8,3 %. Les bourses sur fonds affectés croissent également. Cette croissance des moyens apportés aux bourses d'aide sociale est liée tout d'abord à une augmentation du nombre de boursiers qui est légèrement supérieure à l'augmentation des effectifs et à une progression de la part qui est financée sur fonds propres de Sciences Po. Au-delà de ces augmentations liées à des évolutions structurelles, le budget 2015 intègre les effets de la création par l'État de l'échelon 0 bis des bourses du CROUS, soit une tranche qui bénéficie d'une bourse de 1 020 euros qui s'ajoute à la simple exonération des droits de scolarité. Ceci tient également compte de la création à Sciences Po d'une bourse d'échelon 7 pour les étudiants dont les familles sont les plus défavorisées, tranche qui bénéficie d'un complément majoré. Plus de 80 % des échelons 0 bénéficient d'un complément de bourse à Sciences Po. Tous ces éléments entraînent une augmentation dynamique de ce poste de dépenses, qui est celui qui progresse le plus en 2015.

Le deuxième effet venant à la baisse par rapport aux perspectives d'exécution 2014 est lié à une mesure exceptionnelle en 2014. Sciences Po dispose en 2014 d'une mesure exceptionnelle de bourse Erasmus versée par la Commission européenne. Ce versement s'est produit une fois en 2014, peut-être se reproduira-t-il en 2015 ou plus tard, mais cela induit une baisse apparente, due au fait que l'année 2014 a été exceptionnelle.

Enfin, le document présente une erreur de 200 000 euros (carré blanc de 2014) : c'est une erreur d'imputation d'une subvention qui va en réalité à l'antenne de Singapour qui n'aurait pas dû se trouver dans les dépenses liées aux bourses.

Pierre-Yves SUARD en vient aux dépenses de locaux qui représentent 17 millions d'euros, avec une hausse de 610 k€, soit + 3,6 %. Il s'agit de 10,7 % des dépenses de l'institution. Cette hausse a deux raisons : les loyers augmentent de 2,1 % en raison de l'indexation des locations, la prise en compte en année pleine de la location d'une surface supplémentaire intervenue au 2nd semestre de l'année 2014, et la hausse des dépenses d'entretien et de maintenance de 6,4 %, et d'eau et d'énergie de 3,6 % due à une extension d'ouverture du campus de Reims.

Charline AVENEL ajoute un mot. Lors de la Commission des finances, des questions ont été posées sur les dépenses informatiques qui diminuent en 2015. Elle veut donner des exemples montrant que ces dépenses sont à la fois réduites et priorisées, tout en satisfaisant un certain nombre de besoins et d'avancées en faveur des étudiants. Des dépenses vont permettre d'améliorer le WiFi dans les espaces de circulation des étudiants, le paiement des droits tout au long de l'année par carte bleue, des éléments

relatifs aux évolutions de Banner, qui est le progiciel de l'ensemble de la scolarité, qui a permis de dématérialiser les inscriptions, les emplois du temps en ligne et l'évaluation des étudiants et l'entrée de tout ce qui procède des doctorants dans cet outil, pour permettre la gestion en ligne des thèses des doctorants, avec l'intégration dans les archives ouvertes qui s'appellent Spire.

Pierre-Yves SUARD explique que le budget global des dépenses de fonctionnement distingue son évolution globale, c'est-à-dire les dépenses financées, et celles qui ont un impact sur le résultat. L'évolution globale est une baisse de 2,7 % en 2015. Si l'on considère les dépenses hors fonds affectés et hors dépenses de formation continue qui augmentent de façon dynamique en raison des anticipations de chiffres d'affaires importants en 2015, ces dépenses de fonctionnement diminuent de 8 %. Les investissements eux-mêmes sont en baisse de 540 k€ leur évolution entre 2012 et 2015 dessine une baisse régulière de 3,8 %. Les principaux postes demeurent les investissements sur les travaux avec 1,8 million d'euros, dont un million pour la création d'un ascenseur accessible aux personnes à mobilité réduite donnant accès à l'amphithéâtre du 27, rue Saint-Guillaume.

Charline AVENEL donne quelques autres exemples d'investissements qui seront réalisés en 2015 :

- Le pôle santé va être intégralement rénové pendant les vacances de décembre pour redonner du confort et permettre la confidentialité des échanges.
- Des sanitaires pour les personnes à mobilité réduite vont être créés au 9, rue de La Chaise.
- L'espace de convivialité des salariés va être rénové au 56, rue des Saints-Pères.
- Les ascenseurs de Boutmy sont le poste principal d'investissements pour des raisons d'accessibilité.

Pierre-Yves SUARD en vient aux subventions versées, qui représentent 1,790 million d'euros, en baisse d'un million, soit une baisse de 37,2 %. L'impact sur le résultat est en réalité une baisse de 160 k€ soit - 13,3 %. La forte baisse constatée sur la partie fonds affectés est principalement due à la non-reconduction en 2015 d'un reversement de 840 k€ effectué par Sciences Po aux partenaires du contrat européen Egera. Parmi les subventions sur fonds libres impactant le résultat, les plus importantes sont, comme lors des années précédentes, pour les Presses de Sciences Po, 350 k€ euros, en baisse de 50 k€, pour les associations étudiantes, 235 k€ pour les IEP de province, 220 k€ Les charges financières exceptionnelles et diverses sont stables, 3 780 euros. La charge représente la charge des emprunts au titre des acquisitions de Sciences Po du site rue de La Chaise, les provisions sont de 1,3 million d'euros.

Le résultat anticipé en 2015 s'élèvera à 1,7 million d'euros.

b) Discussion

La question de Daniel MUGERIN porte sur les chiffres donnés page 13 sur les produits financiers. Qu'est-ce qui explique leur faible croissance ?

Au nom de l'UNEF, Manon RABANNE a une remarque à propos des droits d'inscription. L'UNEF et les étudiants qui ont massivement signé une pétition en ce sens s'opposent à la nouvelle augmentation de 0,9 %. 1 500 signatures ont été recueillies en trois jours. Cette hausse s'ajoute à des frais déjà beaucoup trop élevés qui obligent les étudiants à contracter un prêt ou à se salarier, dans le cas d'étudiants indépendants financièrement de leurs parents. Les frais d'inscription ont atteint un maximum supportable, y compris pour les étudiants des tranches les plus élevées, en particulier les étudiants internationaux dont le foyer fiscal est situé hors de la zone économique européenne, qui doivent automatiquement payer le maximum des frais d'inscription, quel que soit le revenu de leurs parents. Ils sont donc touchés de plein fouet par cette augmentation de 1% de la dernière tranche. Par ailleurs, les recettes des frais d'inscription augmentent en réalité de 2,4 millions d'euros pour Sciences Po à cause de l'augmentation du nombre d'étudiants et du remplacement d'étudiants soumis à l'ancien barème fixe. L'augmentation de 0,9 % ne rapporte que 210 000 euros à Sciences Po, qu'il convient de rapporter au 1,7 million d'euros d'excédent budgétaire que l'institut réalisera encore pour l'année. Les justifications de la direction pour cette augmentation sont mauvaises : il ne s'agirait que d'un ajustement d'après l'inflation. Il est tout d'abord remarquable que l'inflation soit prise en compte pour

le montant des frais d'inscription, mais pas pour le montant global des dépenses d'aide sociale ou des subventions aux associations. L'UNEF rappelle également à la direction que les salaires de nombreux fonctionnaires sont gelés cette année encore. Enfin, pour les familles pour lesquelles le revenu augmente avec l'inflation, celle-ci est prise en compte deux fois dans le barème des frais d'inscription : le montant à payer dans chaque tranche augmente, mais le revenu des parents augmentant légèrement avec l'inflation, les étudiants passent de tranche en tranche et subissent ainsi une double augmentation. Les frais d'inscription ont augmenté de 60 % en six ans. Le budget repose de plus en plus sur les contributions des étudiants et des familles. Ce modèle économique n'est pas viable et est un frein à la démocratisation de Sciences Po. Si l'IEP avait une structure sociale comparable à celle d'une université, l'établissement serait en faillite. La compensation du désengagement de l'État par une plus forte contribution des étudiants est une fuite en avant. Par conséquent, l'UNEF demande *a minima* un gel des frais d'inscription ou un décalage des tranches, équivalent au pourcentage de hausse du montant à payer pour chacune des tranches. Enfin, concernant les frais d'inscription de préparation au concours, la note relative à ce sujet indique que « Sciences Po pourrait augmenter légèrement le montant 2014-2015 ». Outre le flou entourant la possibilité de cette hausse, les frais d'inscription sont déjà très élevés. L'UNEF continue à s'opposer à toute hausse et continue à défendre un tarif inférieur pour les étudiants boursiers.

Florence HAEGEL a une première remarque à propos du modèle économique. Elle croit qu'il y a eu un audit sur le modèle organisationnel. Elle aimerait connaître l'impact de cet audit sur le modèle économique de Sciences Po, du point de vue de l'organisation, sur la place des différentes institutions comme les écoles. Comment ce modèle organisationnel influence-t-il les finances ?

À propos du personnel académique permanent, elle se félicite de la dynamique en matière de recrutement. C'est important dans le projet de Sciences Po d'être une université de rang international. Il y aura cette année certains enjeux qui vont concerner cette population des permanents, qui s'interroge sur la pérennité ou non de certains choix, comme le choix de convergence ou le choix du mérite pour la progression des salaires. Il y aura une renégociation du contrat d'entreprise en 2015. Quelles seront les lignes dans ce domaine, concernant la prime d'enseignement, la convergence ou les augmentations au mérite ?

Florence HAEGEL a deux autres questions plus précises. Elle a noté une stabilisation du recours à l'intérim et une hausse du travail étudiant, pour recourir aux étudiants pour certaines tâches. Elle aimerait savoir si ce dispositif était soutenu par les étudiants, dans le sens où cela permet aux étudiants de travailler dans le cadre de Sciences Po. Par ailleurs, elle n'a pas vu d'information à propos des bourses doctorales. Or elle se félicite que Sciences Po ait complété les années précédentes les contrats doctoraux du ministère par des bourses doctorales. Cette politique va-t-elle se poursuivre ?

François HEILBRONN félicite tout d'abord la direction financière pour la présentation de ce budget, très détaillée et très complète. Son premier souhait concerne la présentation technique des futurs exercices : certaines ressources ou certains postes pourraient être indiqués par étudiant. Par exemple, la contribution de l'État par étudiant est en baisse structurelle. Ce serait intéressant d'avoir une tendance longue et de pouvoir évaluer les ressources par étudiant.

En termes de ressources, François HEILBRONN est frappé par la chute depuis quatre ans du partenariat d'entreprise et du mécénat particulier. Il est question d'un nouveau programme. François HEILBRONN souhaiterait que puisse venir devant le Conseil de direction la directrice de la stratégie et du développement, pour présenter les actions destinées à relancer ce mécénat. Vu les contraintes structurelles qui pèsent sur les ressources, il est difficile de compter sur la dotation de l'État et d'augmenter les ressources provenant des étudiants. La seule possibilité d'avoir des ressources supplémentaires est donc de se tourner vers l'entreprise et les mécènes particuliers, comme le font beaucoup d'universités dans le monde. François HEILBRONN trouve que les recettes venant du mécénat aux particuliers sont tout à fait insuffisantes par rapport à d'autres institutions.

En termes d'emploi, il a une question à propos des enseignants vacataires. Page 18 du dossier, on voit que les dépenses d'enseignement, ramenées au nombre d'étudiants, évoluent peu. Les salaires et rémunérations des vacataires sont gelés depuis des années. Lors des précédents conseils, il a été dit à plusieurs reprises qu'en cas de marge de manœuvre, ces salaires pourraient augmenter. Ce n'est toujours pas à l'ordre du jour. C'est une situation structurellement difficile. Certains vacataires ont

vraiment besoin de ces rémunérations, d'autres viennent à Sciences Po pour le plaisir d'enseigner et sont moins attachés à leur rémunération. Ne faudrait-il pas être imaginatif dans ce domaine, mettre en place des mécanismes de volontariat où certains vacataires renonceraient à une hausse de rémunération ou à leur rémunération en faveur d'autres vacataires ?

Kevin SCHMIDTKE prolonge les propos de François HEILBRONN sur les partenariats avec les Alumni. Une réunion s'est tenue récemment entre des représentants de l'UNI-MET et la direction. Qu'est-il prévu pour anticiper la diplomation des étudiants et leur entrée dans la vie active ? Il faut peut-être les sensibiliser au mécénat pendant qu'ils sont à Sciences Po, qu'ils sont réceptifs et suivis assez longtemps par la même administration. En effet l'objectif est de favoriser le mécénat par d'anciens étudiants de l'école. N'est-il pas possible de sensibiliser les étudiants bientôt diplômables au financement de Sciences Po sans attendre qu'ils aient quitté l'institution ? Quelle est la démarche de l'administration sur ces questions ?

Vincent MARTIGNY rejoint François HEILBRONN sur au moins deux remarques. À propos des ressources, la tendance est souvent de se focaliser sur les droits d'inscription. Il trouve qu'année après année, la présentation budgétaire est de plus en plus claire. C'est très agréable, car cela permet une discussion constructive. Les éléments annoncés par le directeur permettent aussi de savoir la direction prise. C'est important, car un budget est un document politique et pas seulement un ensemble de chiffres. Vincent MARTIGNY s'associe à ce qui a été dit concernant les ressources et le financement des particuliers, qu'il trouve inquiétants en termes de montant qui est très peu élevé. Ne serait-il pas bon de réaliser une campagne de *benchmark* pour connaître ce qui se passe ailleurs en matière de levée de fonds. Le mois précédent, il avait évoqué la possibilité d'une levée de fonds pour le projet de l'Artillerie. Cela éviterait d'être prisonnier des frais d'inscription et des dotations de l'État.

À propos de la DFC, Direction de la formation continue, Vincent MARTIGNY voit les évolutions qui sont fixées et les objectifs ne sont pas forcément atteints. Cela n'est pas de la faute de l'équipe en question, mais c'est une question stratégique. Les objectifs fixés à la DFC ne sont-ils pas trop élevés, non par rapport aux compétences de l'équipe, mais par rapport au marché existant ? Vincent MARTIGNY se demande comment les objectifs qui n'ont pas été atteints en 2014 le seront en 2015. Olivier BORRAZ avait fait cette remarque lors de la Commission des finances. Ce serait intéressant d'avoir une réponse.

Enfin, en tant qu'enseignant vacataire et représentant des vacataires, il ne peut que rejoindre les propos de François HEILBRONN sur la rémunération des vacataires. Sciences Po n'a pas les marges de manœuvre pour augmenter ces salaires. Il va falloir être très créatif dans le cadre de la réponse à l'enquête de satisfaction des enseignants vacataires, enquête qui montre certes un certain niveau de satisfaction par rapport aux conditions d'enseignement, mais montre qu'il existe de grandes marges de manœuvre sur les services à proposer aux enseignants pour au moins compenser le fait que leur rémunération soit peu élevée par rapport à la qualité de leur enseignement. Les enseignants vacataires ne doivent pas être de simples roues de secours, mais des personnes à qui fournir des services, comme pour les étudiants. Sciences Po n'a pas assez réfléchi à des formes de rémunération symbolique.

Frédéric MION répond tout d'abord à propos des frais d'inscription. L'UNEF s'est mobilisée contre l'ajustement de 0,9 % qui, Frédéric MION le répète, est strictement calé sur l'inflation telle qu'elle figure dans le projet de loi de finances 2015. Cet ajustement est pris en compte de manière différenciée dans le barème en faisant porter un effort raisonnable sur les tranches supérieures du barème, les élèves issus des familles les plus favorisées ne payant en tout état de cause que 10 euros supplémentaires par mois. Cette mesure prend acte du fait que les droits acquittés par les étudiants constituent désormais une ressource importante de Sciences Po. C'est le cas depuis que ces droits ont fait l'objet de la mise en place d'un barème progressif voilà quelques années. Il s'agissait d'un choix politique que l'école continue d'assumer, choix qui rend possible l'effort de redistribution sociale remarquable dans le paysage français de l'enseignement supérieur auquel Sciences Po procède année après année. Les charges afférentes à cet effort de redistribution sociale augmentent de manière considérable cette année. C'est le poste de dépenses qui, de loin, augmente le plus. Manon RABANNE a souligné qu'il y avait de son point de vue quelque chose d'illogique à appliquer l'inflation aux montants des droits acquittés et pas au barème des droits lui-même, c'est-à-dire aux seuils qui délimitent les différentes tranches. La

direction est disposée à étudier cette mesure consistant à faire évoluer les seuils des tranches dans le cadre d'une réflexion plus globale sur le système de barème et de droits d'inscription. C'est un travail à mener.

Frédéric MION a noté que Florence HAEGEL s'interrogeait à propos de l'audit organisationnel toujours en cours. Les conclusions, une fois connues, seront partagées avec les partenaires sociaux et notamment le Comité d'entreprise. Ce travail général sur l'organisation de Sciences Po vise à parvenir à une organisation plus efficace et dans une certaine mesure plus économe de nos moyens. Il faudra y revenir le moment venu. Il se réjouit que Florence HAEGEL salue la dynamique positive de recrutements académiques. Les modalités de rémunération des académiques ne sont pas remises en cause. Contrairement à ce qu'indiquait Florence HAEGEL, aucune renégociation de l'accord d'entreprise n'est annoncée à ce stade pour 2015. Il pense qu'elle faisait en réalité allusion à la rémunération des chercheurs de Sciences Po qui obéit à un accord spécifique, lequel pourrait être revu dans le cadre de la mise en œuvre des nouveaux statuts, qui vont créer de nouveaux organes destinés à suivre la carrière des chercheurs et des enseignants-chercheurs. Dans ce cadre-là, peut-être faudra-t-il revoir les conditions dans lesquelles progressent les rémunérations des chercheurs. L'actuelle Commission des rémunérations des chercheurs réalise son travail tous les deux ans ; elle l'a mené en 2013 et le refera en 2015. Il ne s'agit pas de remettre en cause les grands choix opérés par Sciences Po en matière d'encouragement pour les populations de chercheurs à assurer des charges d'enseignement.

Si Sciences Po a pu attribuer davantage de contrats doctoraux lors des années précédentes, c'était grâce à la politique de l'Idex Université Sorbonne Paris Cité, qui permet d'assurer des financements doctoraux supplémentaires. L'école entend poursuivre la politique consistant à n'admettre en études doctorales que des étudiants bénéficiant d'un financement.

Quant à la présentation du projet de budget, François HEILBRONN suggérait des modifications et des précisions et Frédéric MION le rejoint pour retenir ses idées pour l'avenir. François HEILBRONN relevait également une chute du mécénat des entreprises et des particuliers. En réalité, depuis 2012, les chiffres concernant les particuliers sont en augmentation et ce mouvement sera poursuivi en 2015. Les dons continuent de croître, peut-être dans une proportion trop modeste et ce projet de budget est sans doute prudent sur ce sujet. Les plus grandes inquiétudes proviennent des entreprises, notamment à cause de la réforme de la taxe d'apprentissage qui aura des effets structurels importants. Pour les autres ressources provenant des entreprises, une hausse de 16,6 % est envisagée, soit 320 000 euros.

François HEILBRONN a souhaité une présentation par les équipes de la direction de la stratégie et du développement des prochaines opérations de levée de fonds. Frédéric MION pense que c'est une très bonne idée de l'inscrire à l'ordre du jour d'un prochain Conseil de direction. Une campagne spécifique de levée de fonds sera en effet engagée pour l'Hôtel de l'Artillerie. Elle a déjà commencé de façon souterraine et discrète, puisque les deux premiers dons ont été enregistrés, un million d'euros pour l'un, 500 000 euros pour le second. Mais il n'est pas possible de lancer une campagne officielle tant que le projet d'acquisition n'est pas lui-même officiel. Frédéric MION en profite pour répondre à Kevin SCHMIDTKE qui s'interrogeait sur la manière de solliciter les anciens. Pierre MEYNARD est lui aussi très attentif à ce point. Comment faire en sorte que la transformation des étudiants en jeunes diplômés et donc en anciens puisse bénéficier à Sciences Po ? La direction réfléchit avec l'Association des anciens à la manière de solliciter les diplômés. Frédéric MION intervient chaque année à la cérémonie de diplomation et explique toujours dans son discours que les anciens ont vocation à soutenir l'école sous toutes les formes possibles, notamment financièrement.

Vincent MARTIGNY a fait allusion à l'enquête de satisfaction réalisée auprès des vacataires. Lors du prochain Conseil de direction, en février 2015, un point sera présenté sur ce sujet. La question de la rémunération est sensible de manière très inégale selon les populations de vacataires. Sciences Po n'est pas en dessous du marché en termes de rémunération des vacataires, mais il faut s'interroger de façon plus fine sur le sujet. Certains vacataires sont en effet prêts à enseigner à Sciences Po sans être rémunérés. Il faut réfléchir à un dispositif leur permettant de le faire savoir, de façon à économiser une partie des ressources correspondantes.

Enfin, les objectifs assignés à la formation continue sont en effet ambitieux, mais sont assis sur des projets concrets, dont certains sont déjà en cours d'application. Les nouveaux masters exécutifs, ainsi que leurs tarifs, ont été votés par ce Conseil. Les inscriptions sont en cours. Ce qui importe plus que le chiffre d'affaires et la croissance, c'est le fait de tenir une marge nette, car c'est ce qui importe pour le résultat. Les résultats obtenus au cours de l'année 2014 sont déjà encourageants par rapport à ce qui a

été observé par le passé. Sciences Po se fait fort de tenir son objectif de marge et de résultat pour 2015, même si les équipes sont très sollicitées.

Pierre-Yves SUARD répond à la question de Daniel MUGERIN relative à la faible progression des produits financiers. Elle a deux raisons. La première est que l'encours de trésorerie géré par Sciences Po a augmenté régulièrement au cours des années précédentes et qu'il a donc généré plus de produits. Par ailleurs, l'école a décidé de diversifier, tout en gardant une gestion extrêmement prudente, cet encours de trésorerie. Il n'y a plus seulement des Sicav monétaires qui n'ont plus les performances suffisantes. Une part de la trésorerie a été investie en bons de caisse, instruments sécurisés mais servant une rémunération plus intéressante, dans la mesure où l'investissement est maintenu plusieurs semestres consécutifs. Mais rien n'indique une évolution substantielle en 2015, il a donc été choisi d'indiquer un objectif assez conservateur.

Renaud DEHOUSSE se permet d'infléchir l'évaluation portée sur les faibles taux d'intérêt. Sciences Po envisage un recours massif à l'emprunt dans les années à venir et doit s'en féliciter. Par ailleurs, l'institution n'est pas une caisse d'épargne.

Olivier BORRAZ souligne la clarté du document qui permet de poser des questions très précises. Florence HAEGEL a bien posé la question de l'audit organisationnel dont les éléments ne sont pas encore disponibles. Cela n'aide pas à disposer d'une perspective et à identifier les moteurs à moyen terme. Les moteurs actuels sont la formation continue, les droits de scolarité, le mécénat qui est très attendu, mais quels sont les autres moteurs de croissance et de développement ?

Olivier BORRAZ avait soulevé la semaine précédente la question des écoles, il aimerait la reformuler ce jour, pas en terme de meilleure gestion des dépenses, mais en terme de recettes. Ces écoles, une fois créées et en pleine activité, devraient être source de recettes en attirant des partenaires. L'École urbaine en est un excellent exemple. Des entreprises qui ne financeraient pas forcément de la recherche à Sciences Po pourraient être intéressées par une participation dans ce projet. Quant aux anciens, Olivier BORRAZ pense que les associations d'anciens dans certaines formations, comme en urbanisme, dans les master STU et GLM, sont extrêmement dynamiques. Dans quelle mesure les écoles ne pourraient pas s'appuyer aussi sur des associations de ce type, dans lesquelles les anciens étudiants seraient davantage prêts à financer l'école ? Dans quelle mesure les écoles ne sont pas un des moteurs de croissance à venir de Sciences Po ?

Olivier Borraz soulève par ailleurs la question des métiers. Ce budget soulève des questions sur les différents métiers de Sciences Po car il repose sur l'implication entière de ses différents personnels.

Olivier BORRAZ prend l'exemple de la faculté permanente, qui comprend un peu plus de 200 personnes qui enseignent, gèrent des masters, des écoles et diverses formations, publient des articles et des ouvrages, participent à des programmes de subventions nationaux et européens très compétitifs, travaillent avec des entreprises, lancent des moocs, participent à l'offre de formation continue et au débat public. Toutes ces attentes sont reconnues et valorisées par Sciences Po. Mais qu'est-ce que cela implique en termes de métier ? Où et comment doivent s'opérer les arbitrages ? Est-ce à chaque individu de décider qu'il dédiera tel pourcentage de son temps à l'expertise et tel autre à la recherche ? C'est très compliqué. La question de l'arbitrage est très importante et va avec celle des métiers. Olivier BORRAZ pense à la faculté permanente, mais aussi à la DFC et à la DES, qui sont en pleine mutation et doivent réfléchir à de nouvelles missions. Cette réflexion sur les métiers lui semble importante.

Renaud DEHOUSSE a noté que beaucoup d'interventions soulignent la centralité de la formation continue. C'est une donnée évidente. Bien évidemment, tous les éléments du budget contribuent au résultat, mais la formation continue joue un rôle stratégique. Renaud DEHOUSSE a relevé que Frédéric MION concevait les masters exécutifs comme des postes permettant d'espérer un retour sur investissement et une voie de développement. Cela lui paraît relier les deux points à l'ordre du jour. Pour garantir dans le long terme le succès de la formation continue, il faut l'ancrer dans l'ensemble des formations. Il existe une marge de progression importante. Le directeur de la formation continue est déjà venu devant le Conseil de direction pour expliquer comment il comptait procéder à cet arrimage. Il est évident que les écoles peuvent jouer un rôle de creuset. Il ne suffit pas de le dire, il reste à mettre en pratique ces orientations encourageantes. François HEILBRONN soulignait précédemment un certain

nombre de lacunes dans le budget de l'École urbaine, mais lui-même a noté que le volet formation continue n'y figurait pas. Renaud DEHOUSSE sait bien que le projet est encore en construction, donc il n'incrimine personne, mais à terme, pour se faire une idée du fonctionnement et de l'apport de ces structures, le volet formation continue devra être intégré. Il rejoint enfin les remarques d'Olivier BORRAZ. Un enseignant qui a suivi le cursus habituel du métier d'enseignant ne dispose pas forcément de tous les éléments dont il a besoin pour être pleinement opérationnel sur ce marché. L'aspect formation lui paraît très important si Sciences Po veut occuper tous ces terrains. Ces différents aspects peuvent sembler étrangers à la discussion budgétaire, mais ainsi que cela a été dit en Commission des finances, celle-ci aussi est aussi une occasion pour l'école de s'interroger sur son identité et sur les moyens choisis pour remplir ses missions.

Au-delà de l'augmentation des frais d'inscription, Colin DEBROISE indique que l'UNEF veut commenter d'autres points de ce budget.

Par exemple, les dépenses en aides sociales ne sont pas toujours à la hauteur. Certes, il faut noter une augmentation sur fonds propres, ce qui est normal vu le nombre d'étudiants boursiers et le versement de compléments aux boursiers des échelons 0 bis et 7, cependant le budget de la CSS Commission de suivi social, chargée de diminuer les frais d'inscription d'étudiants en difficulté financière, reste insuffisant. Son montant ne permet même pas d'exonérer 17 étudiants étrangers, ce qui est un véritable frein à la démocratisation de l'établissement. L'année précédente, 10 personnes étaient encore en attente de l'examen de leur demande à la fin de l'année, alors même qu'il ne restait que 80 euros au budget de la Commission. Pour éviter la répétition de cette situation, l'UNEF demande à terme le déplafonnement du budget de la Commission de suivi social et au minimum son augmentation.

Il existe également un manque sur le budget informatique qui va diminuer de 300 000 euros. Or des problèmes sont constatés à l'espace étudiant : des bugs lors de connexion simultanée pendant les inscriptions pédagogiques ou la consultation des notes. Un investissement est urgent en la matière. Enfin, la baisse du budget associatif est très inquiétante. Les cours d'art et de sport programmés par le BDBA et l'AS ferment dès le semestre prochain, car ils ne sont pas budgétés. L'offre de formation pâtit des restrictions budgétaires. L'UNEF demande donc un investissement plus important dans la Commission de suivi social, mais aussi dans le budget informatique et le budget associatif.

Pour répondre à Florence HAEGEL à propos du salariat étudiant, l'UNEF pense qu'il s'agit d'un pis-aller et d'une contrainte, car si les étudiants travaillent, c'est pour financer des études au coût trop élevé.

Et pour répondre à Kevin SCHMIDTKE, faire payer les étudiants avant leur diplomation revient à augmenter les frais d'inscription.

Pierre MEYNARD complète les propos de Frédéric MION en rappelant qu'en mai 2014 une convention-cadre a été signée entre la fondation et l'Association des anciens élèves dont l'un des objectifs est de mobiliser le réseau des Alumni pour la levée de fonds. Cette convention est récente, mais un certain nombre d'actions ont déjà été engagées dans un contexte global assez difficile, celui de la réduction des ressources publiques, même si la situation n'est pas toujours favorable dans les entreprises non plus. Des choses simples ont été faites comme de l'échange de fichiers de façon à être certaines que l'école et les Alumni travaillent sur le même périmètre ou le même vivier. Compte tenu de l'évolution restrictive de la loi sur l'apprentissage, Sciences Po a mis en place des courriers et des mesures pour minimiser les effets négatifs de cette réforme. Un travail est en cours au sujet de l'international. Certains pays sont très mobilisés, mais il faut explorer des pistes en Asie, en Europe. Pour reprendre les propos d'Olivier BORRAZ, là où existe un sentiment de proximité et d'appartenance, comme dans les écoles, existe aussi une opportunité pour solliciter les donateurs et les mécènes. L'Association des Alumni doit en effet mener un travail de coordination. Mais il ne suffit pas de lancer des actions, il faut assurer un suivi rigoureux. Des réunions mensuelles ont été mises en place. Avec ce pilotage, les Alumni vont être réellement des contributeurs.

Kevin SCHMIDTKE revient sur la précédente intervention de l'UNEF. Il pense qu'il a été mal compris. Il ne s'agit pas de faire peser sur les étudiants actuellement scolarisés des frais supplémentaires, mais de les sensibiliser pendant qu'ils sont étudiants à Sciences Po pour qu'ils fassent des dons une fois diplômés et entrés sur le marché de l'emploi, avec des ressources plus importantes.

Solène DELUSSEAU-JELODIN prend acte de la remarque de Kevin SCHMIDTKE. Pour Solène DELUSSEAU-JELODIN, ce qui retient surtout l'attention dans le budget présenté, ce sont les restrictions imposées aux salariés, les efforts demandés aux étudiants et la diminution des dépenses en informatique ou pour les ressources documentaires qui ne sont justifiées par la direction que par la nécessité d'avoir un excédent budgétaire de 1,7 million d'euros, excédent budgétaire qui semble imposé par le Conseil d'administration qui considère plus Sciences Po comme une entreprise réalisant du profit que comme un établissement d'enseignement supérieur. Depuis 2012, la somme des différents excédents atteint 11,3 millions d'euros. Où est passé cet argent ? Il n'est pas acceptable que les conditions imposées par le Conseil d'administration priment sur l'intérêt des étudiants et de leur famille. La note attribuée à Sciences Po n'a d'intérêt que pour emprunter sur les marchés privés, ce qui correspond sans doute aux marges de manœuvre supplémentaires évoquées par Frédéric MION lors de la Commission des finances qui avait parlé de la possibilité pour Sciences Po de sortir de la catégorie des ODAC. L'UNEF refuse que le financement de Sciences Po ressemble de plus en plus à celui d'une école de commerce, avec un désengagement de l'État, en faisant peser le financement sur les étudiants et sur leurs familles. Cette logique gestionnaire conduit à dire qu'il serait possible de fermer les campus en région alors qu'ils ont un atout pédagogique considérable et que Sciences Po est excédentaire de 1,7 million d'euros. L'IEP est un établissement d'enseignement supérieur qui doit satisfaire une mission de service public. C'est la pédagogie et la réussite des étudiants qui doivent être au cœur du projet. Or la réussite des étudiants est menacée quand ceux-ci sont obligés de se salarier pour pouvoir financer leurs études. Lorsque la part des frais d'inscription augmente dans le budget total, 29 % actuellement, cela encourage le désengagement de l'État. C'est un cercle vicieux où le financement repose toujours plus sur les étudiants et leurs familles. Ce budget a une logique gestionnaire. S'il fallait y déceler une once de vision politique, ce serait celle d'un Conseil d'administration qui a pour objectif de rentabiliser ses recettes et non de participer au bien-être de ses étudiants.

Frédéric MION confirme les propos d'Olivier BORRAZ. Il s'agit bien de mettre en avant les écoles dans la structuration du deuxième cycle à Sciences Po. Les écoles sont en elles-mêmes un vecteur de développement pour l'institution, à plusieurs titres, celui de la formation continue par exemple. Les écoles sont le lieu où pourra s'inventer la nouvelle offre de masters exécutifs. Comme Renaud DEHOUSSE, Frédéric MION est attaché au renforcement des liens entre la formation initiale et la formation continue. Les masters exécutifs dont il a été question lors d'un précédent Conseil de direction sont pour certains d'entre eux directement liés aux écoles existantes ou en cours de constitution : le master Humanités numériques à l'École de communication, le master urbain à l'École urbaine. C'est aussi le cas pour les partenariats, chaque école travaillant avec les professionnels d'un secteur. Enfin, les écoles sont de taille variable, mais constituent des groupes de dimension humaine. En cela, elles sont le lieu où peut se fédérer une forme de loyauté et de lien durable avec l'institution. C'est un lieu important pour constituer des réseaux d'anciens qui seront ensuite des réseaux de soutien. Quant aux métiers, en particulier celui d'enseignant-chercheur, aux missions de plus en plus diverses, Frédéric MION pense que Christine MUSSELIN, directrice scientifique de Sciences Po, sera attentive à cette réflexion pour déterminer quels types de priorités il convient de fixer à la faculté permanente. On peut concevoir en la matière des priorités d'établissement et ensuite des choix personnels.

À propos de la formation continue et du budget de l'École urbaine, un projet de master exécutif est bien arrimé à cette école. Un groupe de travail est en train de plancher, dans la lignée du modèle économique de Sciences Po, sur le modèle organisationnel optimal pour la formation continue. Ce groupe de travail est copiloté par Nicolas PÉJOUT, directeur de la formation continue, et Édith CHABRE, directrice exécutive de l'École de droit, pour voir comment doit s'opérer la répartition des tâches entre les écoles et le service commun que constitue la formation continue pour mettre en œuvre de telles formations. À la clé, l'idée est qu'il doit y avoir un retour sur investissement pour les écoles qui choisissent d'investir fortement ce secteur.

Frédéric MION en vient aux interrogations de Colin DEBROISE qui a souligné l'insuffisance de la politique de Sciences Po en matière d'aides sociales. Concernant la Commission de suivi social, un accord a été trouvé avec la représentante de l'UNEF à la fin de l'année dernière pour refonder la Commission et ses modalités d'action. Une grande partie des cas qu'elle avait à traiter est prise en charge directement par le secrétariat administratif, de sorte qu'elle se concentre vraiment sur les cas

problématiques. Frédéric MION a bien entendu la revendication de déplafonnement de l'enveloppe assignée à la Commission de suivi social, mais cette revendication n'est pas raisonnable. Le budget n'est pas illimité et ne permet pas de répondre à toute demande au fil de l'eau, sans considération des moyens disponibles. Sciences Po doit arbitrer entre des dépenses également importantes. C'est le travail de cette commission de fixer des priorités. Il n'est pas envisageable qu'elle dispose, elle seule, d'un budget estimatif où piocher indéfiniment. Quant à la prétendue baisse du budget informatique, Frédéric MION rappelle l'explication de Charline AVENEL. En réalité toutes les dépenses informatiques afférentes aux étudiants, pour le traitement de leur dossier administratif et pédagogique, le fonctionnement de l'informatique étudiante, sont en hausse. La baisse est liée à un projet de recherches mené par le CDSP, Centre de données sociopolitiques : il existait un projet de financement de tablettes numériques, mais ce financement diminue au cours de 2015. Cela n'aura aucune incidence sur la qualité des équipements informatiques des étudiants. En ce qui concerne le budget des associations, Frédéric MION va laisser la parole à Jacques de CHAMPCHESEL. Cette baisse apparente est en réalité une présentation différente de plusieurs postes de dépenses. Les moyens alloués aux associations sont préservés.

Jacques de CHAMPCHESEL confirme. L'année 2014 a été une année exceptionnelle par le soutien *ad hoc* d'une association qui avait connu un dérapage d'organisation lors d'un événement festif, ce qui a entraîné une augmentation de budget, par une subvention exceptionnelle pour un campus éloigné, celui de Menton, lors du déplacement pour les collégiales. Par ailleurs, il y a également un effet de périmètre. Les dépenses restent inchangées, mais les questions de sécurité ou la mise en place du plan vert avec la direction des services généraux sont affectées à d'autres lignes budgétaires.

Frédéric MION remercie Pierre MEYNARD pour ses précisions quant aux relations entre Sciences Po et l'Association des Anciens. En effet, plusieurs actions sont mises en œuvre et il faudra en mesurer le fruit.

Il réagit enfin aux propos de Solène DELUSSEAU-JELODIN à propos de l'excédent budgétaire prévu dans le budget 2015 à hauteur de 1,7 million d'euros. En la matière, Frédéric MION pense qu'il s'agit d'un problème de compréhension et qu'il s'est mal expliqué. Il faut rectifier un fantasme. Pour Sciences Po, disposer d'un résultat nul ou légèrement positif signifie qu'il couvre ses charges par des ressources, de façon à assurer l'équilibre financier de l'établissement, y compris en couvrant les charges financières, c'est-à-dire par exemple les charges afférentes aux intérêts versés dans le cadre des emprunts contractés pour acquérir le 9, rue de La Chaise ou le site rue de l'Université. C'est la base de la gestion d'assurer l'équilibre des comptes. Une fois les charges couvertes, dégager un excédent, 1,7 million d'euros cette année, d'un montant supérieur les années précédentes, c'est simplement créer la possibilité de faire face en trésorerie au remboursement du principal des emprunts contractés. Il ne s'agit pas simplement de faire face aux charges financières, mais de rembourser l'emprunt lui-même. Pour cela, il faut évidemment un résultat positif. C'est la règle rappelée par le Conseil d'administration, qui est une règle de bonne gestion. Pour pouvoir rembourser ses emprunts, Sciences Po doit améliorer son autonomie financière et rembourser un peu de la dette, grâce à l'excédent dégagé. Cette capacité n'est pas liée au fait que l'école serait susceptible de faire appel à des financements issus d'établissements de crédit privés. Si Sciences Po veut financer des projets de développement, comme l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie, les établissements de crédit qui seront appelés à financer ces projets, quels qu'ils soient, apprécieront sa santé financière. La Caisse des Dépôts et consignations est un organisme public, ainsi que la Banque européenne d'investissement, mais ils ne prêtent que s'ils ont la garantie que la trajectoire financière et comptable des établissements emprunteurs est satisfaisante. Ils comparent les capitaux propres à la dette. Si Sciences Po veut contracter un emprunt pour acquérir l'Hôtel de l'Artillerie, il faudra être en situation de rendre des comptes. C'est aussi une règle de base de gestion.

Enfin, Frédéric MION répond à un propos de Solène DELUSSEAU-JELODIN qu'il trouve inacceptable : selon elle, Sciences Po aurait encouragé les pouvoirs publics à se désinvestir du financement de l'établissement et de l'enseignement supérieur en général. Tout le monde connaît la situation des finances publiques. En quoi le fait que Sciences Po ait une gestion saine, couvre ses dépenses par des ressources qui ne peuvent plus être seulement des ressources publiques, serait-il un encouragement donné aux pouvoirs publics pour moins financer l'enseignement supérieur ? C'est

évidemment le contraire. Sciences Po cherche à faire face à une situation qui s'impose à tous les établissements et a fait preuve de beaucoup d'initiative, de volontarisme et de pugnacité pour cela.

c) Vote

La proposition de budget 2015 de l'Institut d'études politiques de Paris est adoptée avec 7 voix défavorables et 20 voix favorables.

La séance est levée à 11 h 15.