

08/08

CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 13 DÉCEMBRE 2016

Présents :

Catherine BLANC, Florent BONAVENTURE, Julie DE LA SABLIERE Solène DELUSSEAU-JELODIN, Grégoire ÉTRILLARD (arrivée à 8 h 48), Manuelle FRANCK, Béatrice GILLE, Alexandre HENNION, François HOULLIER, Samuel KHALIFA (départ à 10 h 29, procuration à Grégoire ETRILLARD), Marc LAZAR, Jeanne LAZARUS, Emmanuel LAZEGA, Josselin MARC, Nicolas METZGER, Arthur MOINET, Marilou ROUJA-VANDENBROUCK (arrivée à 8 h 57).

Absents ou excusés :

Richard BALME (procuration à Emmanuel LAZEGA), Patrice BOURDELAIS (procuration à Nicolas METZGER), Hadrien CLOUET (procuration à Josselin MARC), Olivier DUHAMEL (procuration à Marc LAZAR), François HEILBRONN (procuration à Julie DE LA SABLIERE), William JUDD, Marie-Christine LEMARDELEY (procuration à François HOULLIER), Vincent MARTIGNY (procuration à Grégoire ÉTRILLARD), Vincent MORANDI (procuration à Florent BONNAVENTURE), Florence MEAUX (procuration à Nicolas METZGER), Karoline POSTEL-VINAY (procuration à Jeanne LAZARUS), Marie RASSAT (procuration à Catherine BLANC), Arnaud ROBINET (procuration à Julie DE LA SABLIERE), Carla SASIELA (procuration à Alexandre HENNION), Camille THOMAS-ORTEL.

Assistaient à la séance :

Nelly ANTOINE	représentante du recteur
Charline AVENEL	secrétaire générale
Francesca CABIDDU	responsable du service Accueil et services aux étudiants
Simon CORDONNIER	responsable du pôle Organisation et formation exécutive à l'École d'affaires publiques
Clément DELORAS	président enseignant du Conseil de la vie étudiante et de la formation
Michel GARDETTE	directeur de l'information scientifique
Ismahane GASMI	chargée de mission auprès de Delphine GROUES
Delphine GROUES	directrice exécutive des études
Pascale LECLERCQ	co-directrice de la scolarité
Frédéric MION	directeur de l'Institut d'études politiques de Paris
Andreas ROESSNER	directeur de la vie universitaire
Pierre-Yves SUARD	directeur financier
Cornelia WOLL	directrice des études et de la scolarité

*

* *

I. Point d'information relatif au projet de partenariat entre l'École d'affaires publiques et HEC	2
II. Proposition d'un règlement intérieur de la Commission de suivi social	4
III. Avis sur la proposition de budget 2017 de l'Institut d'études politiques de Paris	11
IV. Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 15 novembre 2016	23

**CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 13 DECEMBRE 2016**

La séance est ouverte à 8 h 32 par Nicolas METZGER.

Nicolas METZGER

Bonjour à toutes et tous. Nous sommes très heureux d'accueillir Béatrice GILLE, que nous avons désignée sur proposition de M. le Directeur pour remplacer Gilles PÉCOUT. Nous accueillons également Julie DE LA SABLIERE qui supplée Romaric LAZERGES. Nous avons également le plaisir d'accueillir Clément DELORAS, président enseignant du Conseil de la vie étudiante et de la formation, et qui fait usage des prérogatives de l'article 29 du règlement intérieur lui permettant d'assister aux séances du Conseil. Il nous présentera la position retenue par le CVEF, consulté pour avis sur le nouveau règlement intérieur de la Commission de suivi social (C2S).

**I. POINT D'INFORMATION RELATIF AU PROJET DE PARTENARIAT
ENTRE L'ECOLE D'AFFAIRES PUBLIQUES ET HEC**

a) Exposé

Simon CORDONNIER

L'École d'affaires publiques a déjà un partenariat avec HEC depuis 2008, sous la forme d'un double diplôme entre le programme Grande École de HEC et le master d'affaires publiques de l'École d'affaires publiques. Ce programme fonctionne très bien et les diplômés trouvent facilement du travail. Certains entrent à l'ENA, mais d'autres se placent à l'interface entre le privé et le public, avec des salaires à l'embauche qui sont très significativement supérieurs à ceux des diplômés du master simple. Il s'agissait de changer le public à même de bénéficier de ce partenariat. Le public de ce double diplôme se limite aux étudiants admis en Collège universitaire et dans le programme Grande École d'autre, et est par conséquent majoritairement français. Nous souhaitons ouvrir ce partenariat à l'international et à de jeunes professionnels. L'année dernière, l'École d'affaires publiques a lancé un master in Public Affairs en un an qui succède au master of Public Affairs en deux ans, mais qui a pour but de former des professionnels avec un minimum de 5 années d'expérience pour les préparer à travailler à l'interface entre le secteur public et le secteur privé, avec cette problématique de la régulation. Pour pousser encore plus cette double connaissance des dynamiques du secteur public et de celles du secteur privé, il nous a semblé utile de nous rapprocher de HEC plutôt spécialiste du secteur privé pour proposer un partenariat et permettre à des étudiants d'avoir une double spécialisation. Le MPA est une marque à l'international et un diplôme très courant aux États-Unis. Il nous a semblé utile de nous unir avec quelque chose que Sciences Po n'offre pas aujourd'hui : c'est pour cela que nous nous sommes tournés vers HEC qui propose un MBA. Nous proposons donc ce partenariat qui permet à des étudiants du MBA de HEC de valider un tiers de leur scolarité à HEC en suivant le MPA de Sciences Po. Le MBA de HEC est en trois semestres, sur un an et demi, et le MPA de Sciences Po est en un an. Les étudiants qui choisiraient ce cursus feraient un an à HEC et un an à Sciences Po et obtiendraient les deux diplômes. Cela a très peu d'implications concrètes entre Sciences Po et HEC : chacun reste souverain sur sa procédure d'admission. HEC admet des étudiants au MBA et ces derniers sont libres de candidater au MPA de Sciences Po par la procédure normale des admissions, avec passage devant un jury composé uniquement de jurés de Sciences Po. S'ils sont admis au MPA, ils peuvent demander à HEC d'être exonérés d'un semestre de formation pour se consacrer au MPA de Sciences Po. Il n'est pas exclu que cela puisse se faire en sens inverse : des étudiants du MPA peuvent candidater au MBA de HEC. S'ils sont admis, ils ne suivraient qu'un an du MBA et obtiendraient les deux diplômes. La véritable valeur ajoutée est un besoin identifié de former des personnes dans les secteurs régulés : les télécommunications, l'énergie, la santé, les transports, etc. Nous avons besoin de personnes qui connaissent très intimement ces sujets, ainsi que les mécanismes

du privé et du public. Le secteur de la régulation et l'interface entre le public et le privé est un enjeu clé que nous souhaitons traiter.

b) Questions et observations

Solène DELUSSEAU-JELODIN

Merci pour cette présentation très exhaustive du nouveau programme, M. CORDONNIER. Avant de parler de la création de nouveaux programmes, je pense qu'il serait intéressant d'étudier la maquette actuelle de l'École d'affaires publiques. Vendredi dernier à 19 heures s'est tenue une assemblée générale des étudiants d'affaires publiques. Près de 50 étudiants se sont réunis pour parler de la maquette pédagogique, ce qui est assez exceptionnel en cette période de vacances. Les étudiants voulaient faire part d'une véritable déception, voire d'une frustration vis-à-vis du programme de ce semestre. Le programme du semestre 2 vient de sortir, moins d'un mois avant les inscriptions pédagogiques. Mais les améliorations sont jugées insuffisantes par les étudiants. L'École d'affaires publiques dispose d'un conseil pédagogique qui ne s'est pas réuni depuis le 11 janvier. Je pense qu'il faut rassembler ce conseil pour discuter des maquettes pédagogiques. Les étudiants ont envie de s'exprimer sur ces questions pédagogiques, qu'ils siègent dans les conseils pédagogiques ou les conseils centraux. S'agissant de la maquette du deuxième semestre, nous avons plusieurs critiques à formuler. Il y a de nouvelles modalités de validation, mais personne n'en a jamais parlé et nous les avons découvertes sur le site Internet. Je pense qu'il aurait fallu en discuter dans les conseils centraux. Par ailleurs, les étudiants déplorent que les maquettes soient de plus en plus lourdes, avec un nombre croissant de cours obligatoires. Cela conduit à survoler les matières, sans approfondissement. Une autre critique importante porte sur le décalage entre les spécialités qui existent. Nous avons l'impression d'avoir un master à deux vitesses : d'une part la spécialisation administration publique qui prépare au concours et qui est extrêmement dense, d'autre part les autres spécialisations qui sont plus légères et où les élèves se plaignent d'un manque de concentration de la part de la direction du master pour leur garantir une formation de qualité. Il est vraiment nécessaire de rétablir le dialogue avec les représentants étudiants du conseil pédagogique et des conseils centraux pour que ce genre d'événements ne se reproduise pas et qu'un véritable dialogue s'instaure à nouveau avec les étudiants. Je termine avec une question : dans la maquette du semestre 2, nous avons vu apparaître les cours du policy lab : les étudiants s'interrogent à son sujet et sur son utilité.

Cornelia WOLL

Je me permets de répondre : je vous propose que nous nous concentrons aujourd'hui sur l'association du MBA et du MPA. Nous avons pris note de vos questions sur l'École d'affaires publiques. Nous avons également reçu des questions de la part de l'UNI et des étudiants. Nous avons conscience qu'il y a des sujets à traiter ensemble, soit au sein du conseil pédagogique de l'EAP, soit ailleurs. Je vous propose de ne pas le faire maintenant, mais ultérieurement quand nous disposerons de plus de temps.

Nicolas METZGER

J'ai également reçu un certain nombre de contributions des étudiants : une réelle insatisfaction s'exprime actuellement au sein de l'EAP. Un GoogleDoc de 17 pages a été partagé par les étudiants pour recueillir l'ensemble des doléances : il faudrait l'étudier pour apporter des réponses. En tant qu'enseignant, j'interviens dans cette école, donc je connais bien les équipes pédagogiques : j'ai également été alerté par ces dernières, qui s'inquiètent de l'empilement des maquettes alors que les effectifs n'augmentent pas. Je crois même que certaines personnes absentes n'ont pas été remplacées depuis un long moment. Cela crée un certain sentiment de frustration, voire d'épuisement chez les salariés que je me permets de relayer.

Cornelia WOLL

Merci, c'est bien noté. Ce n'est pas tout à fait exact, mais nous pourrions étudier les conditions de travail des équipes administratives lors de notre prochaine discussion.

Josselin MARC

Puisqu'il n'y a pas de question, vous pourriez peut-être répondre sur le policy lab ou autre ?

Cornelia WOLL

Je ne pense pas que ce soit à l'ordre du jour de répondre sur le fonctionnement de l'EAP.

Nicolas METZGER

Éventuellement au titre des questions diverses, s'il nous reste du temps.

Frédéric MION

Je pense comme Mme WOLL que ce sont des questions déconnectées de notre ordre du jour. Elles sont importantes pour l'EAP, mais elles ne doivent pas être traitées en l'absence du doyen de cette école et de sa directrice exécutive. Les conditions ne sont donc pas réunies ce matin pour que nous en discutions. De plus, je ne pense pas que ce conseil soit le bon forum pour amorcer la discussion. Ce serait préférable de le faire au sein du conseil pédagogique de l'école.

Nicolas METZGER

Dans ce cas, nous pourrions prévoir de faire un bilan de cette situation à l'occasion d'une prochaine séance.

II. PROPOSITION D'UN RÈGLEMENT INTÉRIEUR DE LA COMMISSION DE SUIVI SOCIAL

a) Exposé

Nicolas METZGER

Je remercie Andreas ROESSNER d'avoir tenu sa promesse de nous présenter la nouvelle mouture du règlement intérieur de la Commission de suivi social (C2S) avant la fin de l'année. Il nous expliquera le contenu du texte proposé par l'administration. Clément DELORAS présentera ensuite la position du CVEF qui a été saisi pour avis.

Andreas ROESSNER

Je vais vous présenter le contexte d'écriture de ce règlement intérieur plutôt que de rentrer dans les détails du texte. Ce règlement vous est proposé à la suite des changements statutaires intervenus l'an dernier. Il s'inscrit dans le cadre du règlement intérieur de l'IEP qui a été adopté en décembre 2015 par le Conseil de direction de l'époque. Dans son article 6, ce règlement indique que le Conseil de l'Institut met en place la Commission de suivi social. Ce même article précise que le Conseil peut, s'il le souhaite, adopter un règlement intérieur pour la C2S. Dans ce cadre, nous avons lancé l'écriture de ce texte avec les membres du CVEF, notamment le bureau du CVEF avec Clément DELORAS et Maxime GABORIT, coprésidents enseignant et étudiant. Ce texte a déjà été discuté au sein du CVEF. Vous verrez qu'il n'a rien de révolutionnaire : il ne s'agissait pas de refonder la C2S, mais simplement de la formaliser. Nous nous accordons sans doute sur le fait que son fonctionnement en l'état est opérationnel et satisfaisant à tout égard. Il y a peu de changements majeurs introduits dans le règlement. Nonobstant cela, le CVEF a souhaité apporter quelques modifications que je laisse Clément DELORAS nous présenter. Je propose que nous répondions ensuite à vos propositions.

Clément DELORAS

Je vous prie de bien vouloir excuser Maxime GABORIT, le président étudiant du CVEF, qui espérait être présent ce matin, mais qui est malheureusement souffrant. Deux remarques liminaires. Je me réjouis de la démarche partenariale qui a été mise en place sur ce travail. Je m'associe aux remerciements que vous adressez à M. ROESSNER, mais au-delà je félicite les équipes de l'administration pour la qualité du travail préparatoire sur ce règlement. Je sais que la DVU et le service de l'aide sociale ont été à la manœuvre pour coordonner l'ensemble des travaux en interne. Je

voudrais également souligner la qualité du travail partenarial entre l'administration et les bureaux des différents conseils. Je pense que nous avons une bonne méthode qui augure bien de l'avenir : si tout le monde est associé et discute en amont, nous pouvons avoir un texte de qualité qui répond bien aux objectifs. Enfin, je me réjouis de la qualité de l'articulation entre le CVEF et le Conseil de l'Institut. Ma deuxième remarque liminaire consiste à rappeler que ce règlement s'inscrit dans la continuité des modifications réalisées avec le décret de règlement intérieur, l'an dernier. Nous avons abordé ce point en CVEF et nous sommes particulièrement attentifs au respect de la hiérarchie des normes, mais aussi au respect des prérogatives respectives des différents organes de l'Institut. Je vous parlerai notamment des compétences du Directeur. L'avis que je vous présente a été adopté à l'unanimité. Il n'a pas fait l'objet d'aucun véritable débat de fond : ce sont surtout des modifications formelles et je n'ai pas le sentiment qu'elles changent radicalement la donne. Elles sont plutôt de l'ordre de la précision. Je ne les présente pas dans l'ordre, mais en fonction de leur importance.

- Sur l'article 3, la modification que le CVEF a souhaité recommander au Conseil de l'Institut de maintenir la composition en son état actuel, considérant que le fonctionnement tel qu'il existe a fait la preuve de son utilité et de son efficacité : avoir 4 membres oblige au consensus, et c'est sans doute une bonne pratique en matière d'aide sociale.
- Sur l'article 5, la discussion s'est concentrée sur le fait que le règlement initial prévoyait un budget pour la commission, raccourci qui pouvait donner l'impression que la C2S disposait librement du budget. Nous avons souhaité rappeler que les décisions d'aide sociale sont une prérogative du Directeur et que la C2S peut éclairer ses avis, mais qu'elle ne saurait le dessaisir de son pouvoir de décision. Par conséquent, il ne s'agit pas du budget de la Commission, mais du budget des aides sociales sur lesquelles la Commission est saisie pour avis. Cela peut sembler un glissement sémantique, mais c'est une meilleure articulation entre les compétences respectives des différents organes.
- Sur l'article 10, pour savoir si un étudiant qui dépose une demande d'exonération ou de modification des droits de scolarité doit s'acquitter préalablement l'intégralité des frais d'inscription, la rédaction du texte propose que l'administration peut exonérer avec ensuite un plafonnement à 75 %. Il nous a semblé plus logique de poser en principe la règle du plafonnement à 75 % et de fixer ensuite une règle permettant à l'administration d'aller au-delà, et de manière transitoire, exceptionnelle et dérogatoire, de l'exonérer complètement.
- Sur les articles 2, 6 et 7, nous proposons des modifications de forme et d'articulation pour préciser le texte.

J'espère avoir été clair et j'espère que le Conseil de l'Institut suivra nos recommandations.

b) Questions et observations

Nicolas METZGER

Merci pour cette présentation. Je précise que nous n'avons pas mis en place, cette fois-ci, de procédure formelle pour le dépôt d'amendements sur ce texte. Je sais que le CVEF a mis en place cette bonne pratique puisqu'un délai limite de dépôt des amendements est indiqué sur la convocation. Cela permet de les étudier en amont afin de s'assurer de leur cohérence juridique pour nos débats en séance. Nous ne l'avons pas fait cette fois-ci puisque notre réunion préparatoire de bureau s'est tenue après l'envoi des convocations, mais nous veillerons, à l'occasion de prochains textes de ce type, à nous inspirer de la procédure retenue au CVEF. J'en profite pour vous proposer un amendement visant à éviter un formalisme juridique excessif pour un texte de ce niveau dans la hiérarchie des normes. Il s'agit de remplacer toutes les occurrences de la référence au « service de l'Institut d'études politiques ayant délégation » - ce qui supposerait qu'il y ait eu un acte de délégation - par la formulation suivante : « le Directeur ou son représentant » - ce qui laisse plus de souplesse dans la mise en œuvre de ces dispositions.

Andreas ROESSNER

Je vais commenter les propositions de M. DELORAS. Pour la composition de la C2S, nous sommes tout à fait d'accord pour revenir à 4 membres, sachant que c'était notre proposition initiale. Ensuite, il a été question d'introduire la notion de présidence, ce qui nous a semblé inopportun dans ce cadre-là. Nous avons alors proposé d'ajouter un cinquième membre pour mieux départager les voix. Le fait de

revenir à 4 membres nous convient tout à fait. S'agissant de la proposition du CVEF sur le budget, elle nous convient également. Il en est de même pour l'article 10 : nous avons ajouté que dans des cas dérogatoires, un étudiant peut être exempté des frais de scolarité. Il nous semble qu'il y a une précision superflue dans l'article 6, à savoir les termes « pour tout motif ». Nous proposons de les retirer et de garder le reste de la phrase, à savoir « peuvent déposer une demande d'exonération ou d'ajustement des droits de scolarité les étudiants et les étudiantes inscrits en formation initiale ou à l'année complémentaire de présentation au concours soumis au système progressif des droits de scolarité, les demandes relevant des changements de situation au sens de l'article 7 du présent règlement faisant l'objet d'un examen spécifique sans avis de la Commission de suivi social ».

Grégoire ÉTRILLARD

J'ai le sentiment que l'article 10 dit déjà ce qui est proposé par le CVEF puisqu'il indique que le dépôt d'un dossier n'interrompt pas le versement des droits de scolarité et que dans l'attente d'une décision du Directeur, le versement est plafonné à 75 %. Et le CVEF propose que le dépôt d'une demande conduise systématiquement à un plafonnement, sauf décision contraire du Directeur.

Clément DELORAS

Nous avons eu cette interrogation. En pratique, rien ne changera. En revanche, la rédaction telle qu'elle existe pourrait donner l'impression que ce n'est que dans le cadre de l'examen d'une décision du Directeur que le versement est plafonné à 75 %. Je pense qu'il n'y a pas de débat sur la pratique et sur le fait. Nous avons souhaité l'écrire afin de supprimer toute ambiguïté et dire que le versement d'un dossier n'interrompt pas le versement des droits de scolarité : ce versement est plafonné à 75 % du montant dû. En revanche, la direction de l'IEP peut prononcer une décision contraire. Ainsi, quoi qu'il se passe, il n'y a pas d'interruption du versement des droits de scolarité, avec un plafonnement à 75 %. Toutefois, la direction peut aller au-delà : au vu d'une situation spécifique et dérogatoire, elle peut si elle le souhaite autoriser un étudiant à n'avancer aucun frais. Nous avons proposé une inversion de la logique, à savoir plafonner, puis déroger.

Grégoire ÉTRILLARD

Je pense que l'article est assez explicite : « Dans l'attente de la décision définitive du directeur, ou sa représentante ou son représentant, ce versement est plafonné à 75 % du montant dû. » J'ai siégé pendant trois ans au sein du CVEF, anciennement la Commission paritaire, et j'ai beaucoup de respect et d'estime pour ses débats. Je pense que nous pouvons simplement dire que, dans une décision collective, la lecture de l'article 10 conduit à ce que les versements soient plafonnés à 75 % du montant dû au moment du dépôt du dossier.

Nicolas METZGER

Vous proposez donc de maintenir la rédaction actuelle du texte ?

Grégoire ÉTRILLARD

Oui, je pense que l'on peut la conserver et mentionner cette précision dans le procès-verbal.

Clément DELORAS

Étant présent en tant que président du CVEF, je me contenterai de recommander au Conseil de l'Institut de suivre la recommandation du CVEF. Il me serait difficile de vous recommander autre chose. Je ne saurais empiéter sur les prérogatives du Conseil de l'Institut et vous êtes libre de vos décisions. Encore une fois, le CVEF a considéré qu'il valait mieux lever l'ambiguïté dans le texte.

Andreas ROESSNER

Une dernière précision sur l'article 3 sur la composition de la C2S. Dans la mesure où nous revenons à 4 membres au lieu de 5, je propose que nous ajoutions que c'est le représentant du Directeur qui départage les voix en cas d'égalité, chose qui se pratique déjà actuellement dans la Commission.

Nicolas METZGER

Était-ce bien la pratique antérieure de la C2S ?

Grégoire ÉTRILLARD

Tout à fait.

Andreas ROESSNER

Il s'agirait de compléter la phrase dans l'article 3 tertio : « Le directeur de l'IEP assiste de droit aux réunions de la commission de suivi social et départage le vote en cas d'égalité. Il peut se faire représenter par une personne de son choix. ».

Nicolas METZGER

Pour en avoir discuté ensemble, il me semble que nous avons écarté cette piste parce que cela conduirait la direction à être à la fois juge et partie. La C2S n'émet qu'un avis et le Directeur ou son représentant peut toujours refuser de suivre cet avis. Refuser ou accepter un avis que l'on a soi-même émis, cela paraît un peu superfétatoire d'un point de vue juridique.

Frédéric MION

Le problème, Monsieur le Président, c'est qu'il faut bien une majorité pour émettre un avis. Il s'agit de résoudre un problème de partage des voix.

Nicolas METZGER

Historiquement, avons-nous eu souvent besoin de recourir à cette procédure ? Il me semble que le consensus prévalait.

Andreas ROESSNER

En général, c'est consensuel.

Nicolas METZGER

À mon avis, il appartient au Directeur de prendre une décision quoiqu'il arrive en prenant acte du fait que la C2S n'est pas tombée d'accord.

Cornelia WOLL

Dans la pratique, le service ayant délégation suit le dossier et siège au sein de la C2S. En tant que représentant du directeur, il peut donner un avis pour départager en cas de besoin, ce qui est très rare.

Nicolas METZGER

Personnellement, je trouve normal qu'il émette un avis. Cela permet d'éclairer la C2S qui ne serait pas en mesure de trouver un accord. De là à ce que cet avis ait force juridique, je ne pense pas que ce soit absolument nécessaire puisque la décision du Directeur qui fait suite est la seule ayant force juridique.

Frédéric MION

Si cette décision du Directeur doit être prise sur avis de la C2S, qui doit rendre un avis à la majorité de ses voix, s'il y a un partage égal des voix, il faut bien une voix prépondérante pour permettre qu'un avis soit rendu, quitte à ce que le Directeur déjuge son représentant si c'est lui qui dispose de cette voix prépondérante. Soit nous considérons que cet avis n'a aucune importance et qu'il peut ne pas être rendu, ce qui rend inutile la C2S, soit nous considérons qu'il a une importance et il faut qu'il puisse être rendu en toute circonstance, y compris en cas de partage égal des voix. C'est pourquoi je souscris à la proposition de M. ROESSNER consistant à dire que, conformément à la pratique observée au sein de la C2S, en cas de partage des voix, le représentant du Directeur a une voix prépondérante. Le Directeur prend ensuite ses responsabilités.

Clément DELORAS

Nous avons eu ce débat en CVEF : avoir 5 membres permettait de résoudre la problématique de la majorité. Nous avons considéré qu'au-delà des difficultés pratiques que nous ne minorons pas pour atteindre la majorité, le représentant du Directeur ne saurait rendre un avis, quand bien même le Directeur le déjugerait par la suite. En CVEF, nous sommes revenus à 4 membres en estimant que cela obligeait à atteindre un consensus. En étant placée dans une sorte d'obligation consensuelle, la C2S

doit atteindre la majorité. Je mesure toutes les difficultés pratiques, mais à choisir entre donner une voix prépondérante au représentant du Directeur et revenir à 5 membres, je pense que le CVEF se serait plutôt favorable à la deuxième option.

Nicolas METZGER

Merci pour ces précisions. Ce débat n'est pas une argutie juridique : il consiste à arbitrer entre le fait que le Directeur prenne une décision sur le fondement de son propre avis, ce qui est assez étrange, et le fait que le Directeur prenne une décision en tenant compte de l'absence d'avis de la C2S, qui est pourtant tenue d'en émettre un.

Grégoire ÉTRILLARD

S'agissant de l'article 3, il me semble qu'il y a trois propositions : soit 5 membres, soit 4 membres avec une voix prépondérante, soit 4 membres. Personnellement, pour éviter la difficulté selon laquelle le Directeur se proposerait, via son représentant, un avis qu'il choisirait ou non de suivre, il me semble qu'une composition à 5 membres serait plus adaptée parce qu'ils ne relèvent pas de la Direction. Il y aurait donc 2 étudiants, 2 enseignants, donc un de plus, et 1 salarié. Pour éviter un blocage de 2 personnes contre 2 personnes, en cas de composition à 4 personnes, il faut une personne pour prendre la décision, ce qui pose la question du représentant du Directeur. Dans ce cas-là, il me semble préférable d'avoir 5 membres que le représentant avec voix prépondérante.

Nicolas METZGER

Je propose que nous votions comme c'est prévu juridiquement. Dans le texte, il y a 5 membres. Le CVEF propose de passer à 4. S'il y a un sous-amendement, nous l'adopterons ou non. Puisque certains points font débat, je vous propose que nous les mettions aux voix séparément.

c) Vote

Ismahane GASMI

J'annonce les procurations :

- Vincent MORANDI à Florent BONNAVENTURE.
- Marie RASSAT à Catherine BLANC.
- Carla SASIELA à Alexandre HENNION.
- Richard BALME à Emmanuel LAZEGA.
- Vincent MARTIGNY à Grégoire ÉTRILLARD.
- Karoline POSTEL-VINAY à Jeanne LAZARUS.
- Hadrien CLOUET à Josselin MARC.
- Florence MEAUX à Nicolas METZGER.
- Patrice BOURDELAIS à Nicolas METZGER.
- Olivier DUHAMEL à Marc LAZAR.
- Arnaud ROBINET à Julie DE LA SABLIERE.
- François HEILBRONN à Julie DE LA SABLIERE.
- Marie-Christine LEMARDELEY à François HOULLIER.

Nicolas METZGER

Merci, nous passons au vote des différents amendements.

Amendement de l'article 2 :

À la fin du troisième alinéa, insérer la phrase : « S'il ne suit pas l'avis de la commission de suivi social, le directeur ou sa représentante ou son représentant motive expressément sa décision. »

Nombre de votants : 30.

Résultat du vote : 2 abstentions, 28 pour.

Cet amendement est adopté à l'unanimité des voix exprimées.

Amendements de l'article 3 :

Au quatrième alinéa, remplacer les mots : « de deux représentantes ou représentants des enseignants ou enseignantes élus » par les mots : « d'une représentante ou d'un représentant des enseignantes ou enseignants élu ».

Nombre de votants : 30.

Résultat du vote : 6 contre, 24 pour.

Cette proposition est adoptée à la majorité.

Au dernier alinéa, après les mots : « suivi social » insérer les mots : « et départage le vote en cas d'égalité »

Nombre de votants : 30.

Résultat du vote : 7 contre, 3 abstentions, 20 pour.

Cette proposition est adoptée à la majorité.

Amendement de l'article 5 :

Au premier alinéa, remplacer les mots : « le service de l'Institut d'études politiques ayant délégation » par les mots : « le directeur de l'Institut ou sa représentante ou son représentant ».

Au deuxième alinéa, remplacer les mots : « Le budget de la commission de suivi social » par les mots : « Le budget des aides sociales dont l'attribution est soumise à l'avis de la commission de suivi social ».

Nombre de votants : 30.

Résultat du vote : 30 pour.

Cet amendement est adopté à l'unanimité

Amendement de l'article 6 :

À la fin du deuxième alinéa, insérer les mots : « les demandes relevant des changements de situation au sens de l'article 7 du présent règlement pouvant faire l'objet d'un examen spécifique sans avis de la commission de suivi social ».

Au troisième alinéa, après les mots : « changement de situation », insérer les mots : « au sens de l'article 7 du présent règlement ».

Compléter le quatrième alinéa par les mots : « en cas de changement de situation au sens de l'article 7 du présent règlement ».

Nombre de votants : 30.

Résultat du vote : 30 pour.

Cet amendement est adopté à l'unanimité

Amendement de l'article 9 :

Au premier alinéa, remplacer les mots : « le service de l'Institut d'études politiques ayant délégation » par les mots : « le directeur de l'Institut ou sa représentante ou son représentant »

Nombre de votants : 30.

Résultat du vote : 30 pour.

Cette proposition est adoptée à l'unanimité.

Amendement de l'article 10 :

Rédiger ainsi le premier alinéa : « Le dépôt d'un dossier n'interrompt pas le versement des droits de scolarité, plafonnés à 75% du montant dû. Dans l'attente de sa décision définitive, le directeur ou sa représentante ou son représentant peut, à titre exceptionnel, interrompre tout ou partie du versement. »

Nombre de votants : 30.

Résultat du vote : 2 contre, 28 pour.

Cet amendement est adopté à l'unanimité des voix exprimées.

Adoption du règlement dans son intégralité :

Nombre de votants : 30.

Résultat du vote : 30 pour.

Le Conseil de l'Institut d'Études politiques de Paris adopte le règlement intérieur de la Commission de suivi social ainsi modifié.

Nicolas METZGER

Nous avons désigné à titre provisoire Jeanne LAZARUS et Marie RASSAT pour siéger au sein de la C2S en attendant l'adoption de ce règlement. Je vous propose de les reconduire à ce poste.

Reconduction de Jeanne LAZARUS et Marie RASSAT en tant que représentantes enseignante et salariée au sein de la Commission de suivi social :

Nombre de votants : 30.

Résultat du vote : 30 pour.

Cette reconduction est adoptée à l'unanimité.

Jeanne LAZARUS

Vendredi prochain, le 16 décembre à 16 heures, je ne pourrai pas assister à la réunion de la C2S. Je me demandais si un enseignant pouvait me remplacer ou s'il pouvait y avoir un système de suppléance.

Nicolas METZGER

Je vous propose de traiter cette question par mail, chacun a besoin de consulter son agenda.

François HOULLIER

Pardonnez ma méconnaissance d'un certain nombre de dossiers relatifs à Sciences Po. Je voudrais savoir quel est le nombre d'occurrences ou le nombre de dossiers traités par la Commission de suivi social, pour comprendre l'ampleur des décisions qui sont prises.

Francesca CABIDDU

Chaque année, nous recevons entre 200 et 300 demandes. La Commission de suivi social a un budget de 300 k€ cette année. Elle peut attribuer des exonérations aux foyers qui rencontrent des difficultés financières. Il peut s'agir d'une baisse des revenus due à une année moins faste pour une entreprise familiale ou à une situation de surendettement. Les revenus exceptionnels sont également étudiés : l'avis fiscal de référence pour le calcul des droits de scolarité étant celui de l'année -2, s'il y a eu des revenus exceptionnels sur l'année N-2, la commission peut considérer l'éventuelle baisse sur les années suivantes.

III. AVIS SUR LA PROPOSITION DE BUDGET 2017 DE L'INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS

a) *Exposé*

Frédéric MION

Avant de céder la parole à Mme AVENEL et M. SUARD, je vais donner quelques éléments d'introduction et d'éclairage puisque tous les membres du Conseil n'étaient pas présents à la Commission économique de la semaine dernière.

En 2014, dans le document stratégique Sciences Po 2022, nous avons affirmé trois grandes priorités pour notre institution. La première est de conforter notre place d'acteur de rang mondial dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. La deuxième est de renforcer notre capacité à assurer l'insertion professionnelle de nos étudiants et à conforter nos liens avec le monde professionnel en général. La troisième est d'assumer notre place singulière en matière de responsabilité sociale. Nous devons parvenir à atteindre ces grandes ambitions dans le cadre d'un développement économique soutenable, ce qui suppose à court, moyen et long termes de disposer de ressources supplémentaires et de maîtriser nos dépenses de manière déterminée. Il s'agit d'une inflexion dans notre modèle économique, amorcée depuis trois ans, qui est la clé de notre avenir et qui est indispensable pour atteindre les ambitions que nous nous sommes fixées. Cela suppose une action volontaire de notre part, parce que si nous n'atteignons pas ces objectifs, nous fragiliserions les acquis de notre institution, ce qu'aucun d'entre nous ne peut souhaiter. Certains des très grands chantiers que nous menons s'inscrivent dans ce cadre, je pense particulièrement à l'acquisition de l'hôtel de l'Artillerie. Elle nous permettra d'améliorer les conditions de vie, de travail et d'étude de nos étudiants, de nos salariés, de nos professeurs et de nos chercheurs tout en rationalisant nos coûts. C'est un chantier vital pour la suite de la vie de notre institution et de son développement.

Je crois que le budget 2017 s'inscrit très clairement dans la trajectoire que j'ai indiquée. Les grandes lignes de ce budget sont les suivantes.

S'agissant des ressources, nous prenons acte, comme les années passées, que la contribution relative de l'État par étudiant continue de décroître, même si – et il faut le souligner pour le saluer – au terme d'une négociation bien menée, nous avons la chance d'enregistrer cette année une légère hausse de notre subvention, accompagnée de moyens en postes académiques pour conforter notre communauté scientifique, ce dont je me réjouis. Dès lors que les ressources par étudiant issues de l'État continuent de s'amenuiser, nous sommes tenus de poursuivre la diversification et l'augmentation de nos autres types de ressources, qui sont nos ressources propres. De ce point de vue, je souligne que nous avons pu obtenir un réengagement des collectivités territoriales à l'appui des campus en région. C'est un élément très important dans le cadre de l'acte II du Collège universitaire, chantier important pour notre institution qui conforte le déploiement de ce Collège en un réseau de 7 campus. S'agissant de la contribution des collectivités territoriales, toutes les nouvelles grandes régions se sont inscrites dans les pas des régions antérieures en termes de soutien. Et pour la première fois, la région Provence – Alpes – Côte d'Azur a décidé de contribuer de manière très significative au soutien du campus de Menton, à hauteur de 500 k€ par an. Un autre de nos efforts majeurs portera sur la formation continue : c'est une ambition de notre institution que d'augmenter le chiffre d'affaires et la marge de cette activité vitale pour notre avenir. Le dernier effort que nous allons mener de manière très concertée concerne la levée de fonds. Je souligne le dynamisme et l'engagement des équipes dédiées à cette activité difficile dans le contexte économique que nous connaissons. Pour la première fois, le budget 2017 fera apparaître les produits de la levée de fonds spécifiquement dédiés au projet de l'Artillerie. Consacrer une partie de notre effort de levée de fonds à ce projet n'obère évidemment pas notre capacité à lever des fonds pour les autres projets de notre institution, comme la création de chaires dont nous pourrions parler lors d'un prochain Conseil.

Par ailleurs, des efforts sont faits pour maîtriser nos dépenses. C'est une nécessité, notamment avec la masse salariale dont la progression devrait s'établir l'année prochaine à 3,8 %, chiffre sensiblement inférieur à ce que nous pouvions observer il y a 2 ou 3 ans. C'est un ralentissement qui mise sur des hypothèses de recrutement très mesurées et priorisées et sur une modération dans la progression des rémunérations. En matière de dépenses de fonctionnement, l'ensemble de l'institution devra faire un

effort, sans affecter pour autant la qualité et l'efficacité du service rendu et de l'activité, puisque ces économies résultent pour l'essentiel d'une politique d'achat renouvelée, qui nous permet de constater des améliorations très significatives sur les grands postes de dépenses de notre maison.

Pourquoi cet effort sur les ressources et les dépenses ? Essentiellement pour soutenir deux grandes priorités qui sont dans la continuité de ce que nous avons fait les années précédentes.

La première est au bénéfice de nos étudiants, avec un effort d'aide sociale exceptionnel qui continue d'augmenter de manière très significative dans ce budget, soit une augmentation de nos aides de 4 %. Nos dépenses d'enseignement continuent de croître pour accompagner notamment la montée en puissance du campus de Reims, ce qui fait écho au chantier du Collège universitaire. S'y ajoute la création des nouvelles écoles, comme l'École du management et de l'innovation, qui appelle de notre part quelques investissements extrêmement ciblés, même si nous sommes veillons par ailleurs au bon format de nos cours et à la rationalisation de nos dépenses en la matière. Les droits de scolarité, comme les années précédentes, font l'objet d'un ajustement au niveau de l'inflation prévue dans le projet de loi de finances. Je souligne que cet ajustement ne porte que sur les tranches supérieures de notre barème de droits. Mais pour la première fois cette année, nous avons aussi procédé à un ajustement des seuils qui déterminent les différentes tranches, avec une augmentation de 200 € du montant de chacun de ces seuils, ce qui se fait au bénéfice des familles. J'ajoute que cette année, en matière d'aide sociale, nous avons décidé de nous substituer aux financements qui ne seront plus issus de l>IDEX : les bourses de mobilité internationale qui étaient jusqu'à présent financées sur des crédits IDEX le seront désormais sur les crédits propres de Sciences Po.

Seconde grande priorité de ce budget, c'est le personnel académique et le renforcement de notre potentiel de recherche, avec une poursuite de notre plan de recrutement. Chaque recrutement est l'occasion de renforcer notre potentiel scientifique, de consolider la stratégie d'internationalisation de notre communauté scientifique et de positionner Sciences Po sur des thématiques émergentes, comme le numérique, avec une série de recrutements réalisés au cours de l'année écoulée et d'autres prévus au cours de l'année à venir. Il s'agit en outre, ce faisant, de conforter l'adéquation de notre faculté permanente aux grands besoins de formation issus de nos programmes de formation, en particulier ceux de l'École du management et de l'innovation. S'agissant de la recherche, nous devons aussi veiller à continuer de stimuler l'ambition de nos chercheurs pour aller chercher des financements sur projet au niveau de l'ANR et au niveau européen. Cette ambition est inscrite dans nos pratiques depuis maintenant au moins une dizaine d'années et nous souhaitons la conforter dans l'année qui vient.

Le résultat anticipé, pour ce budget, s'établit à 2 M€. Un tel résultat est nécessaire, à la fois pour rembourser les charges d'emprunt, intérêts et principal, que nous avons souscrites il y a quelques années pour les acquisitions de ce bâtiment, au 13, rue de l'Université, et de celui du 9, rue de la Chaise, mais également pour conforter nos marges de manœuvre, notamment en matière d'investissement pour les années qui viennent. Cela fait partie des éléments qui sont observés de près par les établissements appelés à financer notre projet de l'Artillerie, d'où l'importance de ce résultat.

Pierre-Yves SUARD

Ainsi que présentés lors de la Commission des finances, voici quelques éléments d'explication sur la composition de ce budget. Il recouvre les ressources et les dépenses de la FNSP, celles de l'IEP de Paris qui recouvrent le même périmètre à l'exception des ressources et dépenses des Presses et de la Librairie de Sciences Po, ainsi que les ressources et les dépenses de l'OFCE. S'agissant des centres de recherche, le budget détaille les crédits de fonctionnement et les salaires versés par le CNRS. Enfin, s'agissant des fonds libres et des fonds affectés, il y a une double présentation des ressources et des dépenses, à savoir que les fonds affectés qui financent les projets de recherche de Sciences Po représentent 15 % du budget total. Nous ferons une présentation globale suivie d'un focus sur les fonds libres, eux qui affectent le résultat à la différence des fonds affectés.

Charline AVENEL

Les ressources de Sciences Po devraient augmenter de près de 182 M€ en 2017 : nous voyons leur progression et leur diversification. En 17 ans, elles ont été multipliées par plus de 3, passant de 55 M€ en 2000 à 105 M€ en 2008 et 182 M€ en 2017. L'accompagnement de l'État représente aujourd'hui 38 % et les ressources propres 61 % : la donne s'est totalement inversée depuis les années 2000. Les étudiants craignent souvent le développement des ressources propres, ou en tout cas son effet sur les

ressources publiques. Il n'en est rien : la dotation de l'État a fortement cru en valeur réelle depuis 2000. Elle a doublé avec une hausse de +96 % et a augmenté de 32 M€, ce qui constitue un effort considérable, même si le montant de dotation par étudiant a diminué. En particulier, depuis 2008, nous avons observé une période de forte croissance avec plus de 30 % de la croissance de la dotation de l'État, caractérisée par deux périodes : 2007-2012 porte l'essentiel de cette croissance et 2012-2017 voit la stagnation, voire le léger retrait du fait des mises en réserve successives, en dépit de l'augmentation que nous pouvons saluer pour 2017. Les ressources qui impactent le résultat cette année sont en croissance de 3,3 M€, soit +2,2 %. L'essentiel de cette hausse est due pour partie à la subvention de l'État qui augmente de 400 k€ pour Sciences Po seule, à la progression de 1,7 M€ sur les prestations de service de l'Executive Education, aux contributions des usagers en hausse de 3,4 M€ et aux produits exceptionnels qui reculent de 2,3 M€, essentiellement du fait de reprise de provisions. S'agissant de la dotation de l'État, les ressources publiques de l'État s'élèveraient à 69,4 M€, soit une progression de 1 M€, +1,6 %, hors les moyens en poste financés directement par le budget de l'État. Nous comptons sur la création de 3 emplois de personnel académique pendant l'année 2017. Cette progression de 1,75 M€ se décompose en 400 k€ pour la FNSP et l'IEP et le reste pour l'OFCE dont les moyens augmentent de façon substantielle pour accompagner son déménagement avec une aide ponctuelle et pour augmenter sa dotation de fonctionnement afin de couvrir pour partie le loyer dont il devra désormais s'acquitter.

Pierre-Yves SUARD

Les ressources des partenariats regroupent les financements locaux et sur projet, c'est-à-dire les financements de nos campus et de nos recherches d'une part et la collecte de ressources provenant des entreprises et des particuliers d'autre part. Les financements sur projet nationaux ou européens représenteront 15,9 M€ en 2017, soit un recul de 8,6 % qui traduit l'extinction progressive des financements IDEX et qui rend compte des effets de cycle propres aux financements émanant de l'Union européenne en direction de la recherche. Les financements locaux sont en hausse de 1,1 M€, principalement grâce à un nouveau financement accordé par la région PACA au campus de Menton. Les financements sur projet nationaux seront en retrait, avec l'extinction progressive des projets IDEX à hauteur de -650 k€ en 2017 et la réduction prévue contractuellement des financements apportés par l'ANR pour l'Equipex DIME-SHS (-420 k€) et l'IdEFI Forccast (-150 k€). Les financements européens seraient en diminution de 700 k€ car l'anticipation budgétaire a pris en compte le renforcement du taux de sélection des projets.

Frédéric MION

S'agissant de l>IDEX, il s'agit d'une ressource qui s'éteint et que nous avons obtenue en 2012. Notre intention collective – je parle sous le contrôle de François HOULLIER et de Manuelle FRANCK – est naturellement de ne pas en rester là. Avec les membres de la COMUE USPC, nous voulons soumettre un nouveau projet d>IDEX dans les délais que nous fixera le commissariat général à l'investissement. Nous travaillons déjà à élaborer les linéaments de ce projet pendant que les universités de notre COMUE proposent leur fusion dans leurs conseils respectifs.

Pierre-Yves SUARD

Vous voyez ici la présentation du poste précédent, mais uniquement pour son impact sur le résultat de Sciences Po. Nous constatons que les fonds européens et la quasi-totalité des fonds nationaux accordés par l'ANR ne sont plus présents sur ces histogrammes. Le budget 2017 atteindrait donc 4,9 M€ sur fonds libres en 2017. La deuxième partie du poste mécénat rassemble les fonds institutionnels d'entreprise ou de particulier : ils devraient atteindre 16,4 M€ l'année prochaine, en progression de 5,5 M€. Si l'on retranche l'effet dû à la levée de fonds destinée à l'Artillerie l'année prochaine, cette progression serait encore de 1,05 M€, soit +9,6 %. Les fonds institutionnels augmentent de 100 k€ : ils regroupent les financements en provenance de la KFAS, de la Fondation MasterCard et du Max Plack Institute. La taxe d'apprentissage est estimée à 3,1 M€, ce qui est un niveau très comparable aux perspectives d'exécution de l'année 2016, elles-mêmes relevées en fonction de résultats positifs et de discussions entre Sciences Po, le CFA FormaSup et la région Île-de-France. Enfin, les ressources levées auprès des entreprises sous forme de mécénat et de partenariat affichent une ambition forte avec un objectif relevé de 600 k€ par rapport à l'année 2016 pour atteindre 4,5 M€ l'année prochaine.

Charline AVENEL

Pour l'Artillerie, c'est le premier budget pour lequel nous constatons des ressources qui correspondent aux promesses de don sur lesquelles nous savons pouvoir compter à ce jour. Nous enregistrons les ressources dans ce budget : en face nous enregistrons les charges à payer, ce qui donne un effet neutre sur le résultat. Nous déferons les charges à payer en 2021, au moment de la livraison des bâtiments, date à partir de laquelle nous commencerons à amortir le bien. Je reviens sur les ressources issues du mécénat des entreprises, en dehors du sujet Artillerie, elles ont une croissance très dynamique de +15,4 % en 2017. Elles reposent essentiellement sur trois éléments : la création et la mise en place de chaires, 2 fin 2016 et 2 en 2017 ; de nouveaux contrats avec les entreprises en cours de signature ; le gala annuel de Sciences Po qui permet de lever des fonds importants. Ces fonds de mécénat sont principalement utilisés pour quatre postes : 1 M€ est consacré à l'effort en matière de diversité, 1 M€ à des activités spécifiques pédagogiques, 1 M€ à l'effort de recherche et d'enseignement dans le cadre des chaires, 700 k€ à l'effort de recherche de Sciences Po et 200 k€ confortent le programme que nous avons créé pour les sportifs de haut niveau. Concernant le mécénat des particuliers, il est en croissance dynamique avec une hausse de 400 k€, soit +28,6 %, ce qui devrait établir cette ressource à 1,8 M€, hors fonds Artillerie. Ces fonds reposent sur un programme événementiel propre à nos donateurs particuliers, sur le développement de nos outils CRN et sur la collaboration renforcée que nous réengageons avec l'association des anciens de Sciences Po.

Pierre-Yves SUARD

En matière de formation continue, Sciences Po poursuivra une croissance importante en 2017 avec un objectif de chiffre d'affaires de 14,7 M€, soit une progression de 12,8 % par rapport à 2016. La progression de l'Executive Education s'appuie sur les grands segments de formation, à savoir la formation sur mesure qui représente un quart du chiffre d'affaires actuel et qui devrait progresser de 22 % en 2017, les formations sur catalogue qui représentent 37 % du chiffre d'affaires, en progression de 11 %, ainsi que le segment Executive Master qui représentera un chiffre d'affaires de 5,7 M€. Les actions vont dégager une marge accrue : une marge brute de 3,2 M€ et une marge nette de 1,4 M€, soit 9,7 % du chiffre d'affaires.

Charline AVENEL

Les ressources en provenance des usagers devraient progresser de 3,4 M€, soit +6 %. Le produit des droits de scolarité est anticipé en hausse de 2,4 M€. On notera également la progression très dynamique des ressources associées aux masters en un an. La croissance du produit des droits de scolarité, soit +4,6 %, se décompose ainsi : d'une part, la croissance de 2 M€ liée à l'évolution spontanée de nos effectifs dans la grille de notre tarification ; d'autre part, un ajustement des tarifs selon l'inflation anticipée de 0,8 %, mais concentrée sur les quatre premières tranches, les autres étant totalement exonérées d'augmentation. Par ailleurs, pour tenir compte de la préoccupation des étudiants relative aux effets de seuil, le budget 2017 prévoit un rehaussement du seuil de 200 € des différentes tranches de revenus et la création d'une tranche intermédiaire pour les tranches les plus basses afin de limiter les effets de seuil. Cet effort est notamment permis par l'augmentation légère des ressources de l'État qui permettent d'accompagner ce mouvement. Vous voyez la grille des droits avec la création de la nouvelle tranche intermédiaire entre 12 534 € et 14 199 € de revenus par part, étant entendu que ne figurent ici que les tranches de revenus des familles qui acquittent les droits d'inscription tandis que 30 % de nos étudiants sont exonérés du paiement des droits d'inscription.

Pierre-Yves SUARD

Les produits financiers exceptionnels seront d'un peu moins de 2 M€ l'année prochaine. Ils sont en retrait par rapport à 2016. Les produits financiers seront légèrement revus à la baisse car la stratégie de placement qui les a guidés jusqu'ici est difficile à reproduire à l'échéance des placements utilisés pour la trésorerie de Sciences Po en juillet 2017. De façon plus importante, les produits exceptionnels sont très en retrait par rapport à l'année dernière, en baisse de 2,2 M€, parce qu'ils se comparent à une année 2016 qui bénéficiaient de deux effets positifs de reprises de provision, l'un de 1,9 M€ au titre du campus de Reims et l'autre de 340 k€. Les ressources globales de Sciences Po représenteront 200 M€ en 2017, en tenant compte des salaires versés par le MENESR et le CNRS à hauteur de 18 M€.

Charline AVENEL

Pour ceux qui étaient à la Commission des finances, en page 16, c'est une diapositive nouvelle qui présente les dépenses et leur augmentation par grande activité : formation, activités scientifiques, documentation, publication et diffusion et services transversaux. Cela illustre les dynamiques sur chaque activité. S'agissant de la formation, les dépenses d'enseignement sont plutôt stabilisées, mais permettent la montée en puissance du campus de Reims, la création de l'offre de formation liée à l'École du management et de l'innovation et la montée en puissance du nouveau Collège universitaire, notamment sur les questions d'humanité politique à compter du second semestre. De même, dans les activités pédagogiques, nous voyons la traduction de la fin de la réorganisation qui s'accompagne de la montée en puissance de quelques postes et qui prévoit la montée en puissance de quelques postes à Reims. S'agissant des activités scientifiques, l'évolution est principalement liée à l'évolution de la masse salariale et de la montée en puissance de la faculté permanente qui est prévue cette année. Par ailleurs, elle est accompagnée des postes que le ministère financera sur son propre budget pour des professeurs d'université. Nous devrions avoir la création de 6 postes d'académiques, mais avec beaucoup plus de recrutements que de créations en 2017. Si nous revenons à une vision plus analytique des dépenses, la progression devrait être de 2,1 %, soit 3,1 M€. Les dynamiques les plus importantes concernent les aides sociales qui progressent de 4 %. On note l'inflexion des dépenses de personnel en 2017, mais qui continuent à avoir une dynamique forte avec +3,8 %, celle des dépenses d'enseignement qui progressent de 5,1 %, principalement pour accompagner la montée en puissance de la formation continue, celles des dépenses de locaux en légère baisse parce que nous avons réorganisé les dépenses de sûreté et renégocié certains baux, et celles des dépenses de fonctionnement en baisse de 6,7 %.

S'agissant des dépenses de personnels permanents, elles devraient atteindre 86,5 M€, soit une progression de 3,5 % au total. Si l'on s'intéresse plus spécifiquement aux fonds libres, la progression de ces dépenses devrait être de 3,8 %. Cette croissance de la masse salariale est encore élevée, notamment si nous nous comparons à d'autres établissements d'enseignement supérieur, à des entreprises ou au monde qui nous entoure. Elle procède d'un effort de décélération très notable puisqu'en 2012 et 2013, nous avons des croissances annuelles de l'ordre de 8 à 10 %. Cette croissance n'est pas la même pour le personnel administratif et le personnel académique. Pour le premier, la croissance sur fonds libres devrait être de 3,4 % ; donc +2 M€ entre 2016 et 2017. Deux effets se conjuguent après une importante augmentation des effectifs de l'institution sur les personnels administratifs au cours des dernières années, soit 16,5 créations en 2015 et 18,5 en 2016, pour faire monter en puissance et accompagner l'organisation et les compétences au sein de Sciences Po dans les écoles, dans la formation continue et dans la professionnalisation de certaines fonctions, notamment les achats. Il faut aussi noter l'investissement dans les big datas dans un des centres de recherche. L'enjeu à moyen terme après la réorganisation est de stabiliser le personnel administratif. Pour 2017, il est prévu une croissance d'une petite dizaine d'emplois, inscrite dans le budget des administratifs, mais nous visons la stabilisation de ces effectifs après une forte montée en puissance. La croissance de la masse salariale des administratifs est par ailleurs très fortement impactée par les évolutions des salaires qui dépendent eux-mêmes des accords qui sont contractés et de leur application, et qui génèrent spontanément une croissance de 3 à 3,2 % de la masse salariale. S'agissant de la faculté permanente, elle est composée de 3 types de statuts : des personnels payés directement par la FNSP, des personnels financés directement par le budget de l'État et des personnels du CNRS qui contribuent à l'effort de recherche et d'enseignement. Notre enjeu est de continuer à faire croître la faculté permanente et d'affecter ces ressources rares sur des thématiques de recherche porteuses d'avenir en matière de formation et de recherche. Pour le personnel académique, la croissance prévue au budget est de 5,8 %, plus dynamique que celle du personnel administratif, mais qui correspond à cette priorité. En termes de montant, l'impact est plus limité puisque la faculté permanente compte environ 80 personnels FNSP. L'effort que nous faisons en termes de créations d'emplois dans ce budget sera complété par les postes que nous avons su négocier et qui seront financés directement par l'État.

Pierre-Yves SUARD

En matière de dépenses d'enseignement, la progression sera de 680 k€, soit + 3,4 %. Ce poste s'établira donc à 20,5 M€. Cette augmentation du budget d'enseignement aura un impact important en

résultats, à hauteur de 950 k€, principalement en raison des enseignements délivrés dans le cadre de la formation continue dont la charge d'enseignement augmentera de +668 k€ en impact/résultat, soit +25 %, ce qui correspond à la montée en puissance que nous avons évoquée, notamment celle des formations sur mesure. S'agissant des dépenses documentaires, le budget progressera de +8 % et s'établira à 1,7 M€. À noter que le budget des livres imprimés connaîtra une hausse de 12 %, car l'institution prendra en charge le budget des livres imprimés de la bibliothèque du campus de Reims, précédemment financé par la municipalité de Reims.

Charline AVENEL

Concernant les crédits affectés aux bourses et à l'aide sociale, ils devraient s'établir à 10,9 M€ et poursuivre une croissance de 4 %. Le budget 2017 intègre une stabilisation du nombre de boursiers, au sens du CROUS, à environ 27 %. Le pourcentage d'étudiants aidés devrait être de 37 %. La part financée sur fonds propres progresse de 5,1 % et elle tient compte de plusieurs choses :

- l'évolution du nombre de boursiers,
- le fait que l'État crée des bourses pour les étudiants à l'échelon 0 et que Sciences Po complète avec ses propres bourses,
- le fait que Sciences Po s'est substituée en termes de mérite à la diminution de l'État,
- la prise en charge des bourses MIEM sur le budget Sciences Po tandis que les crédits IDEX s'éteignent.

Elle prévoit par ailleurs un maintien des crédits à la C2S au-delà des montants consommés en 2016.

Pierre-Yves SUARD

En ce qui concerne les dépenses d'infrastructure, le budget est en hausse de 1 % au niveau global. En réalité, son impact/résultat en 2017 baissera de 110 k€. En effet, il est prévu une augmentation de loyer de 1 M€ en 2017, mais elle se répartit entre une part impactant le résultat du fait d'une non-reconduction de franchise au loyer obtenue au 117 boulevard Saint-Germain en 2016 et une part relative à l'OFCE qui prend à bail une surface de 1 000 m², mais qui est entièrement financée par une augmentation de la dotation que cette institution reçoit de l'État. Par ailleurs, les dépenses d'entretien et de maintenance sont prévues en baisse, ce qui résulte principalement de la revue et de la diminution des coûts Vigipirate et de la fin des travaux de rénovation du porche de l'hôtel de Mailleraye. En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, elles sont en baisse de 1,350 M€ et s'établissent à 22,6 M€. Si on prend la vision impactant le résultat, l'évolution est la même : elles baisseront de 6,7 % en 2017 (- 1,2 M€). Le commentaire principal est donc une anticipation de moindre prestation de service en 2017 par rapport à cette année. En 2016, ces chiffres intègrent des honoraires de conseil pour le projet de l'Artillerie qui ne sont pas encore immobilisés puisque l'hôtel n'est pas encore acquis. Il y a aussi 220 k€ pour la réalisation de travaux sur l'hôtel de la Mailleraye. En matière d'investissement, le budget 2017 s'élèvera à 4,7 M€, en baisse par rapport à 2016. Les investissements les plus importants sont l'équipement des salles de cours rénovées pour 885 k€ et les travaux de déploiement d'un nouveau système de chauffage au 28 rue des Saints-Pères. Les subventions versées se réduiront d'environ 800 k€ et auront un impact/résultat en baisse de 60 k€. La diminution de ce poste provient essentiellement de la part financée. Il s'agit du projet EGERA de l'OFCE avec -500 k€ et de l'IDEFI FORCCAST avec -145 k€. En ce qui concerne la part des financements impactant le résultat, elle baissera de 60 k€ : baisse de la subvention de l'IEP de Rennes, baisse de la subvention des Presses, mais compensation par une hausse des subventions versées aux associations étudiantes à hauteur de 60 k€. Les provisions et charges exceptionnelles demeurent stables : elles comprennent 2 M€ de charge d'intérêt au titre de nos emprunts immobiliers.

Charline AVENEL

Le résultat 2017 devrait être de 2 M€.

b) Questions et observations

Solène DELUSSEAU-JELODIN

Je vais commencer par les points positifs de ce budget, issus d'un dialogue constructif qui s'est déroulé pendant plus d'un an entre l'UNEF et l'administration. L'UNEF a réussi à imposer certaines de ses revendications, ce dont nous sommes très satisfaits. Évidemment, le premier point positif est le relèvement de 200 € des seuils de toutes les tranches. C'est la première fois depuis l'arrivée de M. MION à la présidence de l'Institut que ce décalage des seuils des tranches a lieu. L'UNEF espère que ce décalage continuera dans les années à venir puisqu'il s'agit d'éviter d'imposer aux étudiants une double peine provoquée par l'augmentation des frais d'inscription, mais aussi par le décalage d'étudiants de tranche en tranche avec des seuils qui restent fixes. Deuxième point positif, c'est la création d'une tranche intermédiaire qui est une très bonne nouvelle pour les étudiants qui vont payer moins de frais d'inscription : 220 € en moins au Collège universitaire, 390 € en moins en master. Cela concerne les étudiants les plus précaires, qui ne sont pas boursiers et qui payent des frais d'inscription alors qu'ils sont déjà dans des situations de difficulté financière. Enfin, troisième point positif que ce budget, c'est le fait que Sciences Po a compensé la baisse des aides sociales de la COMUE et que le budget d'aide sociale augmente dans son ensemble. Cependant, vous vous doutez sûrement que l'UNEF reste opposée à l'augmentation des frais d'inscription, de 0,8 % en moyenne. Cette augmentation rapporte 550 k€ à Sciences Po alors que le relèvement des tranches ne coûte que 250 k€ et que, comme l'a rappelé Mme AVENEL à la fin de la présentation, l'excédent de Sciences Po est toujours de 2 M€. Les frais d'inscription augmentent tous les ans alors que les étudiants ont de plus en plus de mal à financer leurs études. Ils sont obligés de s'endetter ou de se salarier. Il ne faut pas croire que la précarité n'existe pas à Sciences Po. L'augmentation des frais d'inscription touche aussi les étudiants internationaux hors espace européen qui payent automatiquement le maximum des frais d'inscription et qui subissent de plein fouet cette augmentation. Enfin, cette augmentation ne tient pas compte les étudiants qui sont financièrement autonomes vis-à-vis de leur famille. C'est sans surprise que l'UNEF votera contre le budget 2017.

Marilou ROUJA-VANDENBROUCK

Le poste des ressources de la taxe d'apprentissage s'élève à 3,1 M€ dans le budget 2017, ce qui est un chiffre assez conséquent. J'ai souvent entendu parler du fait que cette ressource allait diminuer du fait des dispositions de la loi du 5 mars 2014 et que Sciences Po avait de plus en plus de difficultés, dans ses négociations avec le CFA et la région Île-de-France, à obtenir une taxe d'apprentissage importante. Qu'en est-il et comment pouvons-nous raisonnablement budgéter l'évolution de la taxe dans les années à venir ? Une question sur le projet du déplacement de Sciences Po à Reims. Nous entendons beaucoup parler de la levée de fonds pour le projet de l'Artillerie, mais est-ce que la direction financière de Sciences Po budgète de manière raisonnable ce déplacement et les coûts supplémentaires induits par ce projet ? De manière intuitive, je dirais qu'il y aura de nouveaux frais de déplacement des professeurs de Paris à Reims et des primes éventuelles des enseignants qui iraient enseigner à Reims. Y aura-t-il de nouveaux postes de dépenses ? Nous sommes assez inquiets d'avoir une offre étudiante à la baisse, notamment avec la diffusion des MOOC. Enfin, qui finance l'agrandissement du campus de Reims ? Les collectivités territoriales, la mairie ou la région ? Y a-t-il un investissement direct de Sciences Po ? Nous n'arrivons jamais à avoir des chiffres sur ce projet.

Alexandre HENNION

L'UNI estime que le projet de budget est globalement équilibré. Il comprend des améliorations saluables comme l'a dit l'UNEF, avec le relèvement de 200 € des seuils de tranche de revenus et la création d'une nouvelle tranche. De plus, les ressources propres sont en augmentation, ce qui est de très bon augure pour notre institution afin qu'elle soit davantage autonome et indépendante, notamment vis-à-vis des dotations de l'État qui fluctuent chaque année. Nous regrettons deux points. Sur l'augmentation du montant des bourses, rien n'est prévu pour des bourses d'excellence, notamment pour les étudiants boursiers Summa Cum Laude pour récompenser leurs efforts. Par ailleurs, les frais de scolarité augmentent : nous sommes conscients qu'il faut les ajuster sur l'inflation, mais nous regrettons que ce soit toujours les tranches supérieures qui supportent l'ensemble de l'effet. Dernier point, depuis 2000, la contribution des usagers est passée de 8 % du budget à 33 %, soit une

augmentation de 25 points, alors que les partenariats n'ont augmenté que de 8 points. Notre question est la suivante : plutôt que de toujours augmenter les frais de scolarité, pourquoi ne pas davantage accentuer l'augmentation des ressources sur les partenariats, notamment avec les entreprises privées qui ont beaucoup à apporter à Sciences Po ?

Frédéric MION

Je vais apporter quelques éléments de réponse. Nous allons priver le Conseil d'un de ses plaisirs habituels, à savoir l'échange que nous avons avec l'UNEF sur le principe même de la contribution des usagers au financement de notre institution. Je ne vais pas revenir sur la nécessité pour nous d'ajuster au moins du niveau de l'inflation, année après année, le montant des droits versés, parce que c'est la seule garantie que nous avons de voir ce poste maintenir sa part relative dans le financement de notre maison qui, vous l'avez compris, repose de plus en plus sur des ressources propres. M. HENNION l'a souligné, le premier poste de nos ressources propres est composé des droits de scolarité. Je souligne toutefois que vous avez observé des éléments d'amélioration dans la structure de ces droits, notamment dans la fixation des seuils qui délimitent les tranches.

S'agissant de la taxe d'apprentissage, la réforme de 2014 a eu lieu et elle a en effet produit des effets négatifs pour notre maison et pour la plupart des établissements d'enseignement supérieur : elle réduit considérablement la part sur laquelle les entreprises ont une entière liberté d'affectation à l'établissement de leur choix. Le travail extrêmement attentif et engagé des équipes chargées de la collecte de cette taxe, au sein de la direction de la stratégie et du développement, a permis de limiter l'ampleur des effets de la réforme dans une proportion que nous n'attendions pas. Cela s'est traduit en perspectives d'exécution en 2015 et en 2016 par un relèvement du produit de la collecte très au-delà de ce que nous avions budgété initialement. Le produit de la collecte de la taxe d'apprentissage qui figure dans le budget 2017 est le fruit de l'observation de ce qui s'est passé au cours des deux années écoulées, mais je conviens comme vous que la réforme de 2014 a été extrêmement dommageable à l'établissement.

S'agissant du campus de Reims et des coûts liés à son développement, ils figurent bien dans le budget 2017, notamment pour structurer les équipes permanentes de ce campus. Je peux vous rassurer sur un point : il n'y a pas de prime liée au fait d'enseigner à Reims. Tous les enseignants et chercheurs de la maison savent qu'il est contractuellement prévu qu'ils peuvent être appelés à enseigner dans l'un des campus de Sciences Po. Nous veillons bien sûr à la montée en puissance de l'offre de formation pour accompagner celle de la population étudiante. Au sujet de l'agrandissement proprement dit du campus, toutes les dépenses d'investissement sont prises en charge par les collectivités. C'est le principe retenu depuis le début dans le cadre du partage des coûts et des responsabilités entre la ville, le département et la grande région, cette dernière ayant confirmé l'engagement pris avant elle par la région Champagne-Ardenne.

Je conclus sur les éléments soulevés par M. HENNION qui regrettait notamment l'absence de Sciences Po en matière de bourses d'excellence. Ce n'est pas exact puisque depuis la suppression des bourses d'excellence par le ministère, nous nous sommes substitués à ce dernier. Il se trouve que certaines grandes régions ont décidé de rétablir le financement régional pour les étudiants excellents, mais Sciences Po accomplit déjà un geste très significatif en la matière. S'agissant de la contribution des usagers, dont vous dites qu'elle a beaucoup augmenté depuis 2000 et que vous comparez à la progression de nos ressources de partenariats, vous aurez noté que cette année, la croissance de ces dernières est de très loin plus dynamique que celle des ressources issues des usagers. En la matière, ce n'est pas la volonté d'aller de l'avant qui manque, mais simplement un contexte économique général où chercher des partenariats supplémentaires suppose des efforts colossaux, avec des résultats qui ne sont pas toujours aussi aisés à obtenir que nous le souhaiterions.

Charline AVENEL

Vous avez dans la deuxième partie de la plaquette les budgets par entité. Pour ce qui concerne Reims, c'est en page 122. Vous voyez la montée en puissance. Au niveau des ressources, vous pouvez observer l'effort très substantiel qui est fait par les collectivités locales, à hauteur de 1,8 M€, et qui a pu être pérennisé. De plus, il y a une montée en puissance importante des dépenses afférentes à Reims, typiquement les dépenses d'enseignement qui passent de 1,658 M€ à 1,9 M€ et qui traduisent la montée en puissance du campus et des ressources humaines. Précédemment, nous avons plus de

ressources que de dépenses à Reims puisque nous étions dans la phase de montée en puissance où les collectivités locales finançaient tandis que les effectifs n'étaient pas encore à un niveau équivalent en termes de dépenses par rapport aux ressources. Nous avons maintenant basculé dans un autre équilibre puisque les dépenses de Reims sont en très forte augmentation, liées à l'augmentation des effectifs. Aujourd'hui, nous avons plus de dépenses que de ressources à Reims et ceci a vocation à s'accroître, ce qui signifie que Sciences Po, avec sa subvention d'équilibre, accorde une part croissante au campus de Reims pour accompagner sa montée en puissance.

Marc LAZAR

Je voulais revenir sur les questions de recherche. Si je comprends bien, d'un côté, vous prévoyez une augmentation d'un certain nombre de postes et d'un autre côté, vous établissez un budget avec un recul de 1,5 M€ à cause de l'IDEX et une vision un peu pessimiste des possibilités de financement national et européen. Or, l'impact me semble assez considérable, surtout sur les missions et les colloques. Quand nous regardons les ressources pour les différents centres, ces derniers sont dans des positions assez sensibles. Quelles compensations envisagez-vous pour contrer cet impact sur la recherche en termes de maintien des activités scientifiques ? Et je ne parle pas ici du recrutement.

Marilou ROUJA-VANDENBROUCK

Pour la page 122 sur la question du déplacement à Reims, si l'on parle bien de 50 % de promotion à venir à Reims, comment expliquez-vous qu'entre les perspectives d'exécution du budget 2016 et le budget 2017, l'augmentation ne dépasse pas 10 % ? Comment cela peut-il être tenable ?

Charline AVENEL

Nous ne sommes pas sur la croissance que vous dites en termes d'effectifs. La montée en puissance des effectifs suit la disponibilité des locaux et la livraison des travaux. Or, pour l'année 2017, il est probable qu'il y ait un léger retard sur la livraison. Nous ne sommes donc pas sur la montée en puissance de l'effectif telle que vous l'évoquez. De plus, les dépenses ne sont heureusement pas proportionnelles au nombre d'étudiants. Le coût par étudiant est composé de coûts fixes, de coûts variables et de coûts de structure. Il est donc tout à fait logique que les dépenses, dont vous voyez l'effort considérable, s'ajustent en fonction des effectifs et ne soient pas strictement proportionnelles. Cela dépend de l'effet de seuil de remplissage des salles de cours : nous ne faisons pas une heure de cours supplémentaire pour un étudiant supplémentaire. Concernant la recherche, le budget 2017 est affecté par la disparition des fonds IDEX jusqu'à une éventuelle prochaine candidature et un éventuel succès. Cela n'a pas d'impact sur le résultat de Sciences Po, par contre c'est une capacité de recherche et de formation moindre, car nous avons pu financer sur les fonds IDEX des activités d'innovation pédagogique. Par ailleurs, ce budget prévoit une budgétisation plus dense en matière de financements européens. À ce stade de l'année, nous n'avons pas connaissance de tout ce que nous pourrions obtenir en 2017 : nous pouvons espérer que la budgétisation que nous avons faite sera rehaussée dans l'exécution budgétaire, ce qui permettra de dégager de nouvelles marges de manœuvre pour la recherche. En tout état de cause, il y a moins d'activités de recherche du fait d'une baisse des financements, ces activités étant souvent financées par les contrats à durée déterminée sur fonds affectés. Il n'y a pas de substitution, cependant, la recherche est très fortement autofinancée par la subvention d'équilibre que Sciences Po lui accorde, pour plus de 60 % me semble-t-il. S'agissant des missions et des colloques, la baisse intégrée dans ce budget traduit uniquement la diminution des projets sur fonds affectés. Les projets IDEX iront à leur terme et leurs dépenses ne sont pas coupées. Il y a moins de missions et de colloques du fait de l'absence de nouveaux projets IDEX.

Nicolas METZGER

Compte tenu de l'ensemble des questions qui sont soulevées, pourrions-nous prévoir d'inscrire à l'ordre du jour de ce Conseil un point prospectif sur la politique scientifique de Sciences Po, ses objectifs et ses moyens à horizon 5 ou 10 ans ?

Frédéric MION

Cela me semble une excellente idée et nous avons bien l'intention d'inscrire des sujets liés à la recherche à l'ordre du jour du Conseil pour le début de l'année prochaine. Je ne sais pas si les

perspectives sont quinquennales ou décennales, mais notre directrice scientifique se fera un plaisir de venir nous parler de ces sujets.

Florent BONNAVENTURE

J'ai une question sur la hausse maîtrisée des dépenses en termes de personnel administratif. Elle correspond peu ou prou aux accords d'entreprise de 2000. Or, nous avons depuis quelques années des effectifs qui ont beaucoup augmenté, qui se stabilisent, mais qui poursuivent une légère augmentation. De plus les effectifs étudiants évoluent avec davantage d'étudiants internationaux qui nécessitent un suivi particulier. Il faudrait mettre en relation les dépenses relatives aux personnels administratifs avec le taux d'encadrement des étudiants pour savoir s'il y a une hausse du taux d'encadrement et quelle est l'évolution.

Jeanne LAZARUS

Je voudrais participer à ce débat sur la question des financements. Les financements IDEX n'ont pas eu la durée qui était prévue du fait de l'arrêt de l'IDEX. J'avais un projet IDEX, donc je peux en témoigner. L'argent du fonctionnement n'est plus disponible et a été transformé en contrat d'embauche et pour une durée limitée. Nous avons donc des contrats d'embauche pour des personnes alors que nous manquons de moyens pour les envoyer en colloque ou valoriser leur recherche, ce qui est un réel problème pour le fonctionnement de ces projets. Plus généralement, la problématique de trouver des financements est importante, qu'il s'agisse des financements européens ou des financements ANR qui sont très chronophages pour un faible taux de succès. Il me semble que la question est de savoir si nous voulons que les chercheurs passent leur vie à monter des financements.

Josselin MARC

Nous constatons depuis plusieurs années une diminution du poids de l'État dans le budget de Sciences Po. Aujourd'hui, un étudiant de Sciences Po est moins subventionné par l'État qu'un étudiant d'une autre université. Face à cette situation, le poids des ressources privées augmente chaque année. Les frais d'inscription reposent toujours plus sur les épaules des étudiants qui sont obligés de s'endetter ou de salarier. Le mécénat et les ressources privées liées aux entreprises ont des impacts sur les formations et les enseignements. Face à cette situation, nous nous retrouvons devant une course à l'excédent qui nous questionne sur le modèle de fonctionnement de l'IEP. On parle de chiffre d'affaires, de marge, mais à côté il y a une baisse d'encadrement et une baisse d'activité de recherche. Est-ce que l'institution va continuellement chercher à faire un excédent et suivre des critères d'agences de notation ? Alors que le poids du financement privé augmente chaque année, quand Sciences Po deviendra-t-elle définitivement une institution privée à la quête de résultats financiers ?

Frédéric MION

Le taux d'encadrement ne se dégrade pas, nous pouvons même dire qu'il progresse, notamment à la faveur de la constitution de nos écoles. Globalement les moyens des campus en région sont aussi en voie de renforcement, selon un rythme qui varie d'un campus à l'autre. Sur la progression de la masse salariale de Sciences Po, notamment des équipes administratives, les chiffres sont clairs : 3,8 %, c'est plus que ce que prévoient les accords collectifs. La question qui se pose est la soutenabilité de ces accords dans le temps : une progression mécanique de la masse salariale de 3 % par an est une véritable interrogation au regard de ce qu'est la progression des rémunérations ailleurs qu'à Sciences Po, structures publiques ou privées confondues.

Mme LAZARUS s'interrogeait sur le modèle de financement de la recherche. Vous demandiez si les chercheurs devaient passer la majorité de leur temps à chercher des financements sur projet : nous sommes en présence d'une évolution structurelle du financement de la recherche en France et dans le monde. Sciences Po est encore très loin de certaines grandes universités quant à la part de sa recherche qui est financée sur projets : le financement assuré par notre institution est de très loin supérieur à ce qu'il peut être ailleurs. Je note que Sciences Po s'est dotée de moyens qui permettent à nos chercheurs de trouver des ressources au sein de l'institution leur permettant d'amorcer des projets, comme le SAB ou les financements tremplin. Mais en la matière, soyons clairs : le financement de la recherche en France et dans le monde évolue structurellement et nous devons tenir compte de ces évolutions. Nous

veillons d'ailleurs à mettre à disposition de nos chercheurs des ressources significatives d'appui administratif pour les aider à obtenir ces financements.

M. MARC s'interroge sur le mode de financement global de Sciences Po : notre maison est et demeurera un maillon important du service public de l'enseignement supérieur et de la recherche dans notre pays. Elle a toutefois un devoir, à savoir assurer son équilibre financier, ce qui signifie dégager un résultat positif dès lors que nous avons à rembourser des emprunts pour des investissements passés et que nous souhaitons procéder à des investissements à l'avenir pour développer notre institution et assurer à tous de meilleures conditions de travail et de vie. C'est cela que traduit le projet de budget que nous avons examiné. La nécessité de dégager un excédent n'est pas liée à une quelconque marchandisation de l'enseignement. Il est par ailleurs inexact d'affirmer que le recours à des financements privés aurait un impact sur nos formations et notre recherche. Vous savez que ce n'est pas le cas : nous n'adaptions pas nos programmes de formation pour répondre à telle ou telle demande des financeurs privés de l'institution. Il en va de même pour la recherche. Mais je le répète, le développement de notre institution repose sur notre capacité à lever des ressources propres et sur notre capacité à dégager un résultat positif. C'est la condition *sine qua non* de notre développement futur.

Nicolas METZGER

Je vais relayer une question qui m'a été transmise par Hadrien CLOUET, actuellement en déplacement. Sa question porte sur - je cite - « l'allocation liée à la répartition des primes discrétionnaires de l'institution, versées dans certains départements de recherche et d'enseignement, et ce sous plusieurs angles. Serait-il possible d'obtenir un document de synthèse concernant la ventilation des primes par département, par discipline et par genre ? Du point des élus doctorants, il semble que ces primes reposent sur des bases peu claires et non harmonisées. En somme, elles se font au profit de certaines personnes et au détriment d'autres, notamment entre genre et entre discipline. Deuxième point, quelle est la somme agrégée de ces primes et que représentent-elles rapporté aux frais de scolarité ou à la création de postes, ou de manière générale aux autres besoins qu'il convient de satisfaire à Sciences Po ? »

J'ajoute à présent quelques remarques personnelles. Un premier point dans la perspective du prochain groupe de travail sur le statut des enseignants vacataires : serait-il possible d'obtenir l'ensemble des lignes de rémunération et leur ventilation afin d'avoir une vision plus claire de la masse salariale que représentent les chargés d'enseignement ? Mon deuxième point concerne la levée de fonds dont on constate la progression, ce dont nous pouvons nous réjouir. Mais n'y a-t-il pas un risque que la levée de fonds pour l'Artillerie cannibalise la levée de fonds générale de Sciences Po ? Nous aurons également l'occasion d'approfondir ces sujets dans le cadre d'un prochain groupe de travail. Troisième point : je salue l'effort de Sciences Po en matière d'investissement numérique. Vous avez évoqué la nécessité de soutenir l'utilisation du big data dans les centres de recherche : il faudrait également la soutenir pour la gestion administrative de Sciences Po. Il ne s'agit pas de précipiter les choses et d'installer d'emblée une intelligence artificielle comme outil d'aide à la décision pour le recrutement ou l'orientation des étudiants. Mais il faudrait *a minima* d'ores et déjà collecter le plus proprement possible les données afin d'en constituer de bonnes bases. En particulier, celles relatives au parcours des étudiants à Sciences Po : le jour où nous souhaiterons disposer d'outil d'aide à la décision capable de proposer une trajectoire individuelle optimale pour chaque étudiant, de son recrutement à Sciences Po à sa mise sur le marché de l'emploi cinq ou six ans plus tard, il nous faudra suffisamment de cohortes pour exploiter un tel algorithme. Il faudrait donc constituer ces cohortes dès aujourd'hui car 5 cohortes glissantes suivies chacune pendant 5 années équivalent à presque 10 ans de collecte de données. En ce sens, un approfondissement du partenariat avec les *Alumni* peut être une bonne idée puisqu'ils disposent de nombreuses informations relatives à l'insertion des diplômés de Sciences Po sur le marché de l'emploi. Enfin, un quatrième et dernier point relatif au personnel : je salue la création annoncée de quelques postes, serait-il possible de savoir quelles écoles ou entités sont concernées ? Le point soulevé par M. BONNAVENTURE n'est peut-être pas tant le taux d'encadrement général que l'hétérogénéité du taux d'encadrement entre les différentes écoles. Il me semble que l'EAP et l'École du management ont les taux d'encadrement les plus faibles.

Cornelia WOLL

Non, ce sont les plus dotées.

Nicolas METZGER

Il me semblait que nous étions à 1 pour 300.

Cornelia WOLL

C'est très loin de la réalité.

Grégoire ÉTRILLARD

Je poursuis la question de M. MARC. Dans la quatrième section, les tableaux ventilent les résultats par campus, par école et par centres de recherche. Je note une double ventilation des frais de structure : il y a les frais de structure centraux pour les structures utilisées par tout le monde et les frais de structure de scolarité qui ne sont manifestement affectés qu'aux écoles et aux campus. Je suppose qu'il y a des croisements. Par exemple, les frais de l'École de droit sont-ils intégrés dans les frais de Paris où sont-ils comptabilisés à part ? Je note également que tous les services sont déficitaires après les frais de structure, sauf la formation continue. Cela paraît logique au regard de l'activité de recherche qui est très déficitaire. Le CEVIPOF a un résultat de 340 k€ pour un budget de 3,5 M€, le centre de sociologie a un résultat de 360 k€ pour un budget de 1,7 M€, l'observatoire sociologique du changement a un résultat de 5 k€ pour un budget de 1 M€. Mes questions sont les suivantes : quel est l'objectif, à savoir si nous finançons la recherche par d'autres ressources, la recherche ayant pour objet d'assurer la qualité de l'enseignement ? L'objectif de ces budgets est d'arriver à l'équilibre pour chacun ? Si c'est le cas, comment voyons-nous les choses ? S'agit-il de maîtriser ce déficit ?

Marc LAZAR

Je voudrais exprimer mon désaccord avec M. le Directeur. Ce n'est pas parce qu'il existe des évolutions structurelles qu'elles sont de bonnes évolutions. Celles dont vous parlez sont contestées dans les universités que vous avez mentionnées. Elles ont des effets redoutables sur un certain type de recherche, elles pénalisent un certain nombre de disciplines. Je crois que la proposition du président de ce Conseil est pertinente : il faut que nous ayons une discussion avec Christine MUSSELIN sur ce point. J'approuve ce que disait Jeanne : il y a une course à l'obtention de financements qui est un impératif, mais qui ne doit pas être le seul. Nous avons déjà eu ce débat à d'autres occasions.

Frédéric MION

Je ne dis pas que j'approuve cette évolution structurelle : je note qu'elle est à l'œuvre dans le monde de la recherche et que Sciences Po est restée relativement préservée par rapport à d'autres institutions, dans cette quête effrénée de financement sur projet.

Cela renvoie à la question posée par M. ÉTRILLARD sur le modèle de financement d'une activité comme la recherche. Soyons clairs : la recherche n'est pas une activité lucrative. La seule des activités lucratives à Sciences Po, c'est la formation continue. Nous souhaiterions du reste que les presses et la diffusion via la librairie le soient davantage ! La présentation que nous avons effectuée ne sous-entend en aucune manière que chacune de nos activités aurait vocation à dégager un bénéfice à son périmètre. Il s'agit simplement de montrer les mécanismes économiques à l'œuvre dans notre maison. En revanche, le devoir que nous avons est d'assurer l'équilibre de notre budget et notre capacité à dégager des marges de financement pour nous permettre de financer notre développement.

S'agissant des questions posées par les doctorants, je note que l'un d'eux est en colloque, preuve que Sciences Po continue à en organiser, et que l'autre est en Haïti, preuve que Sciences Po continue bien de financer activités de recherche et missions sur le terrain, ce dont je me réjouis. J'avoue ne pas comprendre la question relative à des primes discrétionnaires. Les primes versées aux membres de notre communauté scientifique sont soit des primes qui rémunèrent des fonctions, comme celles de directeur de laboratoire, de directeur de département, de directeur des études doctorales, ou soit des primes d'encadrement doctoral, attribuées après examen par le CNU et avis de notre Conseil scientifique. Ces primes sont parfaitement connues et font l'objet d'un vote au Conseil d'administration. S'agissant des écarts entre femme et homme sur la répartition de ces primes, il y a en effet un déséquilibre, qui est tout simplement lié à l'inégale proportion de femmes et d'hommes dans notre communauté scientifique : c'est une réalité que je déplore et sur laquelle nous travaillons dans notre plan relatif à l'égalité femme /homme au sein de Sciences Po.

J'en viens à vos questions, M. le Président. Nous avons des éléments sur la rémunération des enseignants vacataires que nous communiquerons au groupe de travail concerné. Vous vous êtes inquiété d'une possible cannibalisation de la levée de fonds générale par la levée de fonds pour l'Artillerie. La question est légitime, mais vos inquiétudes peuvent être relativisées. Il y a des types et des profils de donateurs très différents selon les projets qu'il s'agit de financer. Par exemple, les plus gros donateurs pour le projet de l'Artillerie, pour un don à hauteur de 5 M€, n'avaient jamais donné à Sciences Po par le passé. Ils viennent par ailleurs de nous doter d'1 M€ pour financer des bourses de mobilité internationale. Je ne crois donc pas à un risque d'attrition pour la levée de fonds générale. Enfin, sur les investissements numériques, j'ai bien noté votre point, mais je ne suis pas en mesure d'apporter des réponses claires.

c) Vote

Ismahane GASMI

Il y a une nouvelle procuration : M. KHALIFA donne procuration à M. ÉTRILLARD.

Nicolas METZGER

Je vous remercie. Nous passons au vote de la résolution.

Nombre de votants : 30.

Résultat du vote : 2 abstentions, 7 contre et 21 pour

Le Conseil de l'Institut d'Études politiques de Paris donne un avis favorable à la proposition de budget 2017 de l'Institut d'Études politiques de Paris présenté par le Directeur de l'Institut d'Études politiques de Paris.

IV. ADOPTION DU PROCÈS-VERBAL PROVISOIRE DE LA SÉANCE DU 15 NOVEMBRE 2016

a) Vote

Nicolas METZGER

Je vous propose de passer de suite au vote sous réserve des modifications d'usage, que je vous invite à transmettre à Mme GASMI.

Nombre de votants : 30.

Résultat du vote : 30 pour.

Le procès-verbal du 15 novembre 2016 est adopté à l'unanimité.

V. ÉCHANGE D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES

Nicolas METZGER

Compte tenu de l'heure, nous n'aurons pas d'échange sur des questions diverses. Je vous remercie de votre participation et de votre enthousiasme. Je vous donne rendez-vous le 21 février 2017 à 9 heures en salle François Goguel. Je vous souhaite d'excellentes fêtes de fin d'année.

Nicolas METZGER lève la séance à 10 h 46.