

08 bis/09

CONSEIL DE L'INSTITUT - COMMISSION DES FINANCES**PROCÈS-VERBAL****DE LA SÉANCE DU 4 DECEMBRE 2018****Présents :**

Richard BALME, Catherine BLANC, Lucile BOURE, Simon CORDONNIER, Théo GUERET, Lucie KRAEPIEL, Jeanne LAZARUS, Emmanuel LAZEGA, Nicolas METZGER, Arthur MOINET, Vincent MORANDI, Marion STERN, Raphaël ZAOUATI.

Absents ou excusés

Frédéric DARDEL, Olivier DUHAMEL, Grégoire ETRILLARD, Manuelle FRANCK, Amine HAFIDI, François HEILBRONN, Samuel KHALIFA, Gaëlle LARRIEU, Marc LAZAR, Romaric LAZERGES, Marie-Christine LEMARDELEY, Vincent MARTIGNY, Florence MEAUX, Elvire POMEAU, Karoline POSTEL-VINAY, Marie RASSAT, Florence ROBINE, Arnaud ROBINET, François-Joseph RUGGIU.

Assistaient à la séance :

Bénédicte DURAND	directrice des études et de la scolarité
Ismahane GASMI	chargée de mission
Arnaud JULLIAN	secrétaire général
Frédéric MION	directeur de l'Institut d'études politiques de Paris
Andreas ROESSNER	directeur de la vie étudiante
Pierre-Yves SUARD	directeur financier
Murielle LAURIOT PREVOST	responsable de la cellule d'appui au pilotage

*

* *

I. Présentation de la proposition de budget 2019 de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris

2

**CONSEIL DE L'INSTITUT - COMMISSION DES FINANCES
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 04 DECEMBRE 2018**

La séance est ouverte à 8 heures 34 par Nicolas METZGER.

Nicolas METZGER

Bonjour à toutes et tous. Je vous remercie d'être présents ce matin pour ce rendez-vous annuel que nous appelons traditionnellement « Commission des finances ». Cette réunion permet de présenter les principaux éléments de cadrage budgétaire en amont de notre séance plénière la semaine prochaine. Il n'est jamais simple de déchiffrer un budget, l'objectif de cette réunion est de nous approprier ces éléments. Par ailleurs, elle nous permet de formuler des remarques et de prendre le temps de détailler les réponses, sans la contrainte d'un ordre du jour chargé. Avant de céder la parole à notre nouveau secrétaire général Arnaud JULLIAN, accompagné par notre directeur financier Pierre-Yves SUARD, je souhaite rappeler que cette Commission des finances n'est qu'une réunion préparatoire. Elle n'est donc pas soumise au délai de dix jours pour la communication du dossier, qui s'applique statutairement à nos réunions ordinaires. Néanmoins, nous faisons chaque année des efforts pour communiquer le budget de plus en plus tôt. Ce n'est pas toujours facile puisque le document budgétaire doit, à un moment donné, être conçu. Cette conception n'est pas un exercice simple et remonter dans le temps rajoute de la pression aux équipes. Madame BLANC a formulé, par e-mail, une remarque qui me paraît intéressante : la dématérialisation n'est pas encore poussée complètement à son terme. En effet, dans le processus qui est actuellement le nôtre, il est prévu, pour ceux qui ne disposent pas d'un ordinateur ou d'une tablette, que nous puissions solliciter Madame GASMI afin d'obtenir une version papier des documents. Certes, personne n'est lésé puisque cette possibilité existe. Néanmoins, nous pourrions, à terme, réinvestir une partie des économies que nous réalisons en papier et temps de travail dans l'achat de quelques tablettes par le secrétariat général. Elles pourraient être distribuées dans les différents Conseils pour répondre aux éventuels besoins de ceux qui souhaiteraient travailler de manière dématérialisée sur les documents budgétaires ou autres. Ce propos introductif étant achevé, je vais céder la parole à Monsieur JULLIAN et Monsieur SUARD, introduits par Monsieur le Directeur pour une brève remise en perspective.

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

a) Exposé

Frédéric MION

Merci, Monsieur le Président. Je vais être bref en indiquant simplement que le budget qui vous est présenté ce matin se trouve dans la dynamique des années précédentes. Il est conforme aux objectifs pluriannuels que nous nous sommes fixés. En effet, il prévoit de dégager un résultat positif de 3,9 M€, indispensable pour nous permettre de financer le développement de notre institution et, plus particulièrement, les projets immobiliers qui se trouvent encore devant nous comme l'Artillerie ou, plus largement, l'ensemble de l'aménagement de notre campus parisien avec le projet Campus 2022. Ce projet va nous conduire à rénover plusieurs de nos implantations, à développer des pratiques pédagogiques innovantes et à approfondir la transformation de Sciences Po. Ce budget nous donne, plus largement, le moyen de poursuivre nos ambitions stratégiques. Il s'agit en premier lieu, vous le savez, de l'investissement que nous continuons à mener dans notre communauté académique et dans notre potentiel scientifique avec le recrutement de personnels académiques supplémentaires ainsi que la poursuite du développement des chaires. Nous fournirons également un effort particulier à destination de la communauté des doctorants, avec la poursuite de la transformation, conformément aux vœux de

nos doctorants, des bourses doctorales en contrats doctoraux. Ce budget 2019 est également pleinement au service de nos étudiants. C'est notamment le cas en matière d'offre de formation. Nous parachèverons la mise en œuvre de l'acte II du Collège universitaire, une nouvelle maquette, une meilleure spécialisation, un meilleur accompagnement des étudiants et d'autres dispositifs que vous connaissez. Nous poursuivrons le développement de nos écoles et de leurs projets innovants. Je songe, en particulier, à l'Urban Lab de notre école urbaine, à l'incubateur de politiques publiques à l'EAP et au Media Center de l'école de journalisme. Nous poursuivrons également le développement des efforts de l'institution en matière de redistribution sociale. En 2019, nous accroîtrons l'effort que nous avons entamé en 2018 afin de mieux accompagner le parcours civique et notamment le stage entre la première et la deuxième année pour nos étudiants les moins favorisés. Nous créerons, cette année encore, une nouvelle tranche pour poursuivre le lissage progressif des droits d'inscription. Il s'agit d'un projet dans lequel nous nous inscrivons à moyen terme et dont nous avons eu l'occasion de discuter dans ce Conseil. Nous allons réaliser un effort accru au profit des étudiants les moins favorisés et des étudiants extracommunautaires. Cette année, un effort plus particulier est accompli en ce qui concerne les bourses destinées aux étudiants issus de l'extérieur de l'Espace économique européen avec un montant supplémentaire de 280 k€. Nous allons, évidemment, poursuivre le développement de nos dispositifs d'accompagnement des étudiants en matière de handicap, de santé étudiante et de lutte contre le harcèlement. J'insiste particulièrement là-dessus puisque, vous le savez, nous avons entamé un travail sur la vie étudiante à Sciences Po, qui représente une préoccupation majeure pour les équipes qui m'entourent et les étudiants. Avec ce budget, encore, nous investissons dès à présent dans le Sciences Po de demain avec la mise en place d'un campus numérique de la réussite étudiante. Nous développerons une application multi-services *My Sciences Po* dont un prototype est en cours de développement par le centre d'expérimentation numérique. Nous développerons également de nouveaux MOOCS, notamment un sur le handicap avec l'Agefiph et un sur l'action publique avec le groupe Caisse des Dépôts. Par ailleurs, nous nous efforcerons de moderniser l'attribution des salles en rénovant profondément le système qui préside à l'organisation du planning. Nos investissements sont en nette croissance puisque nous prévoyons, en 2019, un total de 7,5 M€. Ils vont permettre de moderniser notre campus et d'en poursuivre la transformation numérique. J'insiste sur un point : dans cet effort d'investissement, nos campus en région ne sont pas oubliés. En effet, une opération est en voie d'achèvement sur le campus de Poitiers avec un investissement important des collectivités territoriales et des investissements en équipements de notre institution. Par ailleurs, de nouveaux espaces sont en cours d'aménagement sur le campus de Nancy et un projet est également à l'étude pour agrandir ainsi qu'améliorer les espaces du campus de Dijon. Enfin, nous poursuivrons, en 2019, notre action pionnière en matière d'égalité des chances, qu'il s'agisse du développement continu de notre projet Premier Campus ou du programme Booster. Nous continuerons également nos efforts à destination des étudiants réfugiés avec le développement de notre "Welcome Refugees Programme" ainsi que de notre certificat pour réfugiés. Monsieur le Président, voilà à très grands traits ce que je souhaitais dire pour mettre en perspective ces éléments de budget. Je cède la parole à notre nouveau secrétaire général, Arnaud JULLIAN.

Arnaud JULLIAN

Je vais faire une présentation des grandes lignes financières du budget avant d'entrer dans le détail. Il s'agit d'un budget qui s'inscrit dans la dynamique pluriannuelle qui a été votée par le Conseil d'administration avec un résultat de 3,9 M€. Ce qui signifie, à peu près, 202 M€ de ressources et 198 M€ de dépenses. Du côté des ressources, les subventions publiques, comme depuis plusieurs années, sont stables. Cela signifie que la subvention de l'État ne représente plus que 34% des ressources de l'institution, mais nous y reviendrons. Les ressources propres connaissent, quant à elles, une forte croissance, supérieure à 6%, grâce à la levée de fonds, aux partenariats et à la formation continue dont la marge nette continue de se développer. En ce qui concerne les dépenses, elles progressent d'environ 4% avec la volonté de mettre l'accent sur la formation et le développement académique. À titre d'exemple, la croissance des dépenses de personnels, avec plus de 3,8% sur fonds libres en 2019, qui s'inscrit donc à un niveau relativement élevé conforme à celui des années précédentes et au cadrage

pluriannuel, est elle-même très différenciée puisqu'en réalité, il y a + 2,4% au titre du personnel administratif et +10,7% au titre du personnel académique. Une vraie priorité est donc donnée à la formation et au développement académique. Le résultat de 3,9 M€ permet, comme l'a indiqué notre directeur, de financer la modernisation du campus ; la rénovation, a priori dès cet été, du rez-de-chaussée du 27 rue Saint-Guillaume ; la mise en accessibilité au 13 rue de l'Université ; la poursuite de la transformation numérique qui est absolument nécessaire. En ce qui concerne la transformation numérique, je pense au système d'information comptable et financier, au système d'information pour les ressources humaines et à la modernisation de nos infrastructures numériques pour plus de sécurité, mais également plus de qualité de service. En ce qui concerne les ressources, nous pouvons voir une croissance très nette des ressources de plus de 35% depuis 2012. Nous avons les subventions publiques qui sont stables et qui comprennent la subvention OFCE. Elles sont stables, mais nous échangeons avec le ministère pour essayer d'obtenir des ressources additionnelles dans le cadre du dialogue de gestion pour des projets structurants, notamment immobiliers, et pour des projets d'accessibilité. Ainsi, nous ne pouvons pas complètement limiter nos espoirs de subvention en 2019 à ces 69 M€. Les partenariats représentent 38,8 M€. Il s'agit essentiellement de tout ce qui est financements locaux, financements nationaux, mécénats et taxe d'apprentissage. Nous observons également une augmentation des ressources liées à la formation et des ressources exceptionnelles. Vous pouvez voir une décomposition d'augmentation des subventions publiques. Les différences de montants s'expliquent parce que nous sommes sur fonds libres. Les subventions publiques sont stables ; quant aux partenariats, ils sont en hausse grâce au mécénat et aux prestations de services. Les recettes de formation, pour la formation initiale et continue, sont également en hausse.

Pierre-Yves SUARD

Les ressources publiques structurelles s'élèveront l'année prochaine à 69,1 M€. Il s'agit donc d'un très léger recul de 0,3% par rapport à cette année. La dotation de l'OFCE, quant à elle, restera stable. La part de ces ressources publiques dans le budget total de Sciences Po passe l'année prochaine à 34,8 % après 35,6% en 2018 et 37% en 2017. Les ressources des partenariats s'élèveraient à 38,8 M€ avec une augmentation de 1,7 M€ l'année prochaine. Elles se répartissent également entre subventions proprement dites et fonds d'entreprises créés de particuliers. Les subventions devraient représenter, l'année prochaine, 19,4 M€ avec une hausse de 700 k€, autrement dit, de 3,7%. Ce regroupement budgétaire se substitue au poste précédemment exposé dans les présentations budgétaires de financements locaux sur projets nationaux et européens. Il s'agit donc des financements de la recherche qu'ils soient d'origine ANR, d'agences françaises ou européennes. Les postes des financements locaux, en rouge sur cette slide, augmenteraient de 100 k€ l'année prochaine pour s'établir à 5 M€. Cette augmentation aurait un impact positif sur le résultat de 65 k€. Nous pouvons citer le financement du programme Booster, déjà évoqué par le Conseil régional du Grand Est. Nous pouvons également citer le financement plus important par le Conseil régional d'Ile-de-France du programme Premier Campus destiné aux lycéens boursiers. Les financements sur projets nationaux, en gris sur la slide, seraient en baisse de 200 k€ par rapport au budget révisé 2018. Cette estimation à 6,8 M€ tient compte de l'extinction des projets financés par l'Idex, du caractère exceptionnel d'un financement obtenu pour les études préalables aux travaux de l'hôtel de la Mailleraye l'année dernière et de la hausse des financements comptabilisés pour l'IDEFI Forcast, le Labex LIEPP et l'Equipex DIME-SHS de 240 k€. En ce qui concerne les financements européens, ils sont en léger recul de 300 k€ en raison du caractère incertain du taux de succès des projets scientifiques présentés dans le cadre des appels à projets de l'Union européenne. Les fonds institutionnels s'établissent à 3,6 M€ en 2019. Autrement dit, une hausse de 1,100 M€ principalement liée à des financements prévus pour le projet "Actions Innovation" du pôle handicap de 203 k€, à deux nouveaux MOOCS avec +260 k€ et à la montée en puissance du programme financé par la CEFAS avec +252 k€. En ce qui concerne les fonds d'entreprises et de particuliers, les partenariats d'entreprises sont en baisse globale de 500 k€. En réalité, le résultat est positif de 1,9 M€. La taxe d'apprentissage, en gris sur cette slide, augmente de 450 k€, autrement dit +11% l'année prochaine par rapport au budget révisé 2018. Il s'agit essentiellement de l'évolution de la part du quota

elle-même directement liée au nombre d'apprentis qui est en hausse de 20% l'année prochaine et qui représentera 240 étudiants. Les fonds de mécénats d'entreprises et de partenariats s'élèveraient l'année prochaine à 8,6 M€. L'année prochaine, la part classique de la collecte entreprises représentera 5,6 M€. La part ayant trait à la collecte de l'Artillerie représentera 3 M€, soit 1 M€ de moins que l'année en cours. L'effet global est donc une baisse de 500 k€ en négatif et un impact sur le résultat de + 860 k€. En effet, s'ajoute, aux 500 k€ supplémentaires, une optimisation de la répartition entre fonds libres et fonds affectés de 358 k€. Les ressources que nous ajoutons maintenant budgétairement dans ce poste de prestations de services sont estimées à 830 k€, en baisse de 411 k€. Les ressources de mécénats particuliers sont spécialement attendues à la hausse l'année prochaine puisque les fonds au titre de l'Artillerie seront donc de 3 M€. Au total, le mécénat des particuliers, en hausse de 37%, sera estimé à 5,5 M€ avec le million supplémentaire de l'Artillerie évoqué, mais également 500 k€ supplémentaires qui viennent des grands et moyens donateurs ainsi que des fondations américaines et britanniques.

Arnaud JULLIAN

En ce qui concerne les droits de scolarité, les cycles spécifiques et les examens d'admission, vous pouvez voir une progression de 2,6 M€ au global entre 2018 et 2019. Nous avons +1,2 M€ sur les cycles spécifiques.

Nous avons +1,4 M€ sur le produit des droits de scolarité dû à l'ajustement des tarifs à l'inflation et à la hausse des effectifs étudiants. Nous observons plusieurs phénomènes. Tout d'abord, l'absence de revalorisation des sept premières tranches puisque il n'y a pas de la hausse, comme depuis plusieurs années ; le montant des droits restera donc inchangé. Nous notons également la création d'une nouvelle tranche pour les classes moyennes dont les revenus annuels par part seront compris entre 18250 et 18183 euros. Ces deux mesures, la non-revalorisation des sept premières tranches et cette création, visent à renforcer la dégressivité du barème. Pour mémoire, les étudiants en situation de handicap sont toujours totalement exonérés de droits. Par ailleurs, cette dégressivité est renforcée par une franchise "effet de seuil" de 200 euros par part, qui permet, lorsqu'un étudiant devrait basculer d'une tranche à l'autre, de ne pas le faire. Enfin, au global, 33% des étudiants ne payent pas de droits et 36% sont aidés.

Pierre-Yves SUARD

En ce qui concerne la formation continue, après une année de consolidation, des anticipations de chiffre d'affaires sont de 14 M€. Autrement dit, +4,6% par rapport au budget révisé 2018 et + 7,2 % d'effet résultat.. La progression de cette offre de formation s'appuie tout particulièrement, l'année prochaine, sur les formations sur mesure. Celles-ci représentent 4,768 M€ et progressent de 18%. Nous pouvons également citer les formations inter qui s'appuieront sur une nouvelle équipe de commercialisation dédiée à cette offre et les Executive Masters qui seront relativement stables. La marge brute sera de 2,8 M€ l'année prochaine et représentera 20% du chiffre d'affaires. La marge nette est attendue à 1,4 M€, à comparer à 0,9 point l'année précédente. Les produits divers exceptionnels et financiers regroupent beaucoup de choses différentes, de natures diverses et financières. Les produits financiers se trouvent tout en bas des histogrammes et sont très stables par rapport aux années précédentes avec 0,2 M€ l'année prochaine. Le poste produits divers, budgété à 2,5 M€, regroupe diverses refacturations comme la mise à disposition des locaux. Par ailleurs, le poste utilisation de fonds dédiés est budgété à un peu plus de 4 M€ l'année prochaine. Auparavant, ce poste était uniquement composé de reports de ressources et de levées de fonds non utilisés les années précédentes. Il était considéré comme produits exceptionnels. Dorénavant, il est également composé de toutes les ressources considérées comme des fonds dédiés. Autrement dit, les subventions sans contrepartie ni condition suspensive ainsi que les produits de mécénat d'entreprise et de collectes des particuliers qui ont été levés les années précédentes et qui sont destinés à être utilisés au cours de l'année de l'année budgétaire 2019. Les ressources globales et consolidées de l'activité de Sciences Po représenteront, l'année prochaine, près de 222 M€ en prenant en compte 20 M€ de rémunération des enseignants chercheurs et chercheurs versés par le DESKI et le CNRS.

Arnaud JULLIAN

En ce qui concerne les dépenses sur fonds libres, elles augmentent de 4,4%. Nous observons une croissance maîtrisée des dépenses de personnels qui progressent de 3,4% sur fonds libres. Les dépenses

d'enseignement progressent également, tout comme les dépenses de fonctionnement. Ces dernières sont notamment en lien avec le développement de la maintenance informatique, la reprographie, les ressources documentaires, la rémunération de services dans le cadre de partenariats... Les dépenses d'enseignement sont, quant à elles, essentiellement liées à l'augmentation de l'activité de formation initiale et de l'activité de formation continue qui, d'une certaine manière, génère des dépenses. Sachant que nous soldons ensuite avec les différentes recettes, par exemple pour calculer la marge de la formation continue. Il s'agit essentiellement de postes de dépenses en hausse, mais une hausse qui est, globalement, très maîtrisée.

En ce qui concerne les dépenses de personnels, vous pouvez noter une augmentation de 3,8% sur fonds libres. Cette progression est contenue et priorise la formation et le développement académique puisque, en réalité, derrière les 3,8% d'augmentation nous constatons un écart entre le personnel administratif qui augmente de 2,4% et le personnel académique qui augmente de 10,7%. Vous pouvez regarder la décomposition qui vous permet de comprendre les déterminantes de cette progression, les effets en 2019 des départs et des recrutements en 2018 et 2019, mais également les augmentations de rémunération. Pour les personnels administratifs, il s'agit des effets de l'accord salarial de mars 2000. En ce qui concerne les personnels académiques, il s'agit à la fois de l'ancienneté et de la Commission triennale des chercheurs pour les revalorisations au mérite. Pour les effectifs au 31 décembre de l'année, nous avons 1121 personnels anticipés fin décembre 2019 contre 1115 en 2018, autrement dit, +6 personnels. En fin d'année 2019, derrière ces 6 personnels, il y a, là aussi, une évolution différenciée entre personnels administratifs et académiques qui est logique, en correspondance avec la masse salariale. En effet, nous anticipons -9 administratifs et +15 académiques. Nous devons mettre en perspective l'évolution des effectifs salariés depuis plusieurs années. Cette évolution, depuis 2012, a été relativement dynamique, mais, depuis 2016, est plus contenue en termes d'effectifs.

Pierre-Yves SUARD

En ce qui concerne les dépenses liées à l'enseignement, les dépenses de vacances pédagogiques augmenteraient de 1,296 M€ autrement dit de 6% et s'établiraient à 22,2 M€ l'année prochaine. Cette augmentation impacte le résultat de 1,4 M€. Cette augmentation est constituée de la formation initiale à hauteur de 430 k€, avec une augmentation de la dépense de +2,6%. Cette évolution est liée au transfert vers les fonds libres des dépenses d'intervenants des projets collectifs. Si nous retrairons de cette évolution budgétaire, l'évolution de la dépense à périmètre constant, alors la hausse s'élève à 1,7% pour la formation initiale. Elle se compare à la croissance des effectifs présents de 1,9% l'année prochaine par rapport au budget révisé 2018. Cette croissance est également liée au déploiement de la dernière année de l'acte II du Collège universitaire, à la consolidation de l'école des affaires politiques ainsi que de l'école du management et de l'innovation et à un nouveau master en marketing et luxe l'année prochaine. Par ailleurs, cette croissance provient des besoins de dépenses en formations sur mesure de la formation continue qui augmentent de 15%, autrement dit, de près de 400 k€ l'année prochaine. Elle provient également des besoins de développement de l'école d'été, gérée par la direction de la formation continue, qui augmentent de 112 k€. Enfin, elle est liée à l'application de directives ministérielles menant à la transformation de bourses doctorales en contrats doctoraux, avec un impact de 492 k€ l'année prochaine.

Arnaud JULLIAN

En ce qui concerne les bourses et les aides sociales, vous pouvez noter une augmentation de 4,7%. Sur fonds libres, nous voyons une diminution de -0,9 indiquée en impact résultat, liée à la transformation des bourses doctorales en contrats doctoraux. Cette baisse n'est donc, en réalité, que totalement optique. Si elle était retraitée, elle représenterait une hausse de +5,3%. Nous constatons une hausse globale des bourses Sciences Po ainsi que des bourses sur financements externes. Cette hausse est cohérente avec l'augmentation du nombre de boursiers, avec le renforcement de l'accompagnement des étudiants extracommunautaires et avec la poursuite de l'aide spécifique pour le parcours civique en fin de première année. Pour mémoire, un montant de 370 euros est versé pour les personnes qui se trouvent dans la première tranche de barème, mais qui ne sont pas boursières. Nous observons une augmentation du nombre de boursiers de 22% depuis 2012 et une augmentation du montant des dépenses de bourses de 60%. Ces évolutions démontrent une augmentation de l'effort qui a été réalisé au cours des dernières années en termes d'accompagnement.

Pierre-Yves SUARD

En ce qui concerne les dépenses d'infrastructures, les dépenses de locaux représenteront un total de 22,3 M€ l'année prochaine, autrement dit, une hausse de 1,6%. Nous avons, d'une part, une augmentation raisonnable des loyers chargés l'année prochaine de 3,1% en raison de l'indexation des loyers et de quelques nouvelles surfaces prises à bail pour les besoins de l'institution. D'autre part, les dépenses d'entretien et de maintenance seraient en légère diminution de 2,7% pour un montant de 7 M€. Le budget du campus parisien est en léger recul de 4%, lié à la fin des dépenses de gardiennage sur le site de l'Artillerie. En revanche, le budget des dépenses nécessaires aux campus en régions est en croissance de 2%. Cette croissance est liée à l'augmentation des surfaces mises en service sur le campus de Poitiers ainsi qu'à l'effet année pleine du développement des surfaces du campus de Reims et des besoins de maintenance associés. En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, elles augmenteraient de 2,4% et représenteraient en totalité 28,6 M€ l'année prochaine. Le résultat serait impacté à hauteur de 2 M€. Les rémunérations de services, qui comprennent essentiellement l'ensemble des prestations de services versées par l'institution pour les besoins de son fonctionnement, augmentent de 4% et sont estimées à 8 M€ l'année prochaine. Un certain nombre de besoins sont liés aux activités de formation, notamment les nouveaux MOOCS « transformation numérique et affaires publiques d'une part et « handicap » d'autre part. Le poste prestations juridiques progresse un peu. Le poste budgétaire partenariats de formations, qui représente un retraitement comptable, est, quant à lui, estimé à 464 k€ l'année prochaine. Les frais de missions et colloques augmenteraient un peu pour suivre les besoins de PSIA, de l'école du management et de l'innovation ainsi que du premier campus à Reims. Les ressources documentaires seraient relativement stables à 1,8 M€. Les subventions versées baisseraient fortement pour leur part financée. Les charges de reprographie sont également stables. Les dépenses informatiques et de télécommunications seraient, quant à elles, globalement stables à 4,5 M€. En ce qui concerne le dernier poste des charges diverses et financières, elles seraient de 13,4 M€ l'année prochaine et donc relativement stable par rapport au budget révisé 2018. Nous y voyons des provisions d'exploitation qui baissent de 323 k€ parce que le rehaussement de la provision de retraite n'est pas nécessaire l'année prochaine. Les charges sur fonds dédiés sont en progression de 420 k€ sur fonds libres. Les charges financières s'élèveraient, l'année prochaine, à 4,3 M€, autrement dit une hausse de 5%. Il s'agit, pour l'essentiel, des charges de l'Artillerie dont les intérêts sont peu à peu capitalisés avant la mise en service du bâtiment. Ils représentent, l'année prochaine, 2,4 M€. Quant aux autres intérêts, ils sont relatifs au prêt ayant servi aux acquisitions du 13 rue de l'Université et du 9 rue de la Chaise et représentent 1,6 M€ l'année prochaine.

En ce qui concerne les investissements au budget, le tableau est très difficile à lire puisqu'il intègre les investissements et les immobilisations en cours qui écrasent la perspective. Si nous retirons en excluant les immobilisations en cours, qui sont celles nécessaires à la construction du projet Artillerie, nous avons les investissements traditionnels de Sciences Po et, parmi eux, les investissements informatiques, qui représentent 3,9 M€, dans lesquels compte essentiellement le système d'information comptable et financier l'année prochaine. Nous avons, par ailleurs, 1 M€ destiné aux travaux et agencements, dont 550 k€ pour la reconfiguration du 27 rue Saint-Guillaume. Les amortissements augmentent de 415 k€. Le résultat anticipé l'année prochaine serait de 3,9 M€ et s'inscrit dans une dynamique de croissance conforme aux années récentes et cohérente avec le modèle économique ainsi que l'effort pluriannuel 2018-2022. Nous pouvons dire que l'année prochaine, compte tenu des dotations aux amortissements de 5 M€ et des dotations aux provisions équilibrant les subventions de l'investissement, la capacité d'autofinancement atteindra environ 9,9 M€, équivalente à celle de l'année 2018. Nous rappellerons, pour terminer, que ce projet 2019 a été élaboré à partir du nouvel outil Qualiacc qui a servi au déploiement budgétaire du système d'information comptable et financier. Le déploiement complet de cet outil s'étalera sur plusieurs mois. Il offrira à Sciences Po une nouvelle approche analytique et permettra notamment d'assurer un suivi de l'exécution budgétaire par activité et non plus uniquement par poste budgétaire. Je vous remercie.

Nicolas METZGER

Je vous remercie pour cette présentation très complète. Celle-ci sera moins exhaustive la semaine prochaine, raison pour laquelle il était nécessaire que nous prenions le temps de l'écouter dans son intégralité aujourd'hui. Je suis, pour ma part, très heureux de constater, année après année, que le volume budgétaire de l'aide sociale de Sciences Po s'amplifie et que le nombre d'étudiants accompagnés ne

cesse d'augmenter. Sciences Po est un très beau modèle d'opérateur économique efficace et redistributif. Ce budget démontre qu'il est possible d'avoir une croissance qui ne sert pas uniquement les premiers de cordée, mais qu'elle peut être redistribuée équitablement à tous, tout en réduisant la dépendance aux financements publics. J'ouvre à présent le débat pour celles et ceux qui souhaitent intervenir.

a) Questions et observations

Simon CORDONNIER

Merci pour cette présentation. Je souhaite revenir sur l'augmentation assez importante de l'activité à tous les niveaux dont nous devrions pouvoir nous réjouir. Les ressources partenariales, les dépenses de formation, le nombre d'étudiants, le nombre de Chaires, le nombre de masters en un an et les investissements augmentent. Les heures d'ouverture de la bibliothèque augmentent également, tandis que la période de fermeture obligatoire de l'été diminue. Les écoles d'été se multiplient et le nombre d'académiques est en hausse. Toutes ces évolutions constituent d'excellentes nouvelles. En revanche, je m'interroge sur la baisse, à ma connaissance pour la première fois depuis 2012 et probablement depuis au moins une vingtaine d'années, du nombre de personnels administratifs. Comment Sciences Po peut-il mettre en œuvre tous ces projets extrêmement ambitieux ? Nous savons par ailleurs que les droits de scolarité que la part des étudiants internationaux continuent à croître. Nous connaissons leurs exigences en termes de qualité de service. Comment pouvons-nous faire tout cela sans investir dans les personnels administratifs ?

Lucie KRAEPIEL

Pouvez-vous nous dire à quoi est due l'augmentation, relativement conséquente, des coûts pour les cérémonies de remise de diplômes ? Je suppose qu'elle n'est pas du fait de Sciences Po, mais, dans ce cas, ne pourrions-nous pas penser des cérémonies un peu moins chères par exemple à d'autres endroits ? Par ailleurs, les frais d'inscription pour les procédures d'entrée en master sont restés, malgré la suppression de l'écrit, relativement stables. Comment pouvez-vous nous justifier cette stabilité ?

Nicolas METZGER

Merci Madame KRAEPIEL. J'ai formulé la même observation en réunion de Bureau au sujet des frais de cérémonie : tout cela trouve une explication très rationnelle que Monsieur le Directeur nous livrera juste après.

Jeanne LAZARUS

Je voudrais revenir sur les 10% d'augmentation des personnels académiques. Nous pouvons évidemment nous féliciter de cet investissement de Sciences Po pour l'enseignement. En revanche, je pense que cela accentue encore les écarts entre les personnels FNSP et les personnels fonctionnaires. J'ai vu page 53 que la prime versée aux fonctionnaires avait augmenté de 154 k€. J'aimerais savoir en quoi consiste cette prime, s'il existe un montant total et connaître les personnels concernés. Je suppose que cela concerne un certain nombre de CNRS et de professeurs d'université qui reçoivent des primes en dehors des primes d'incitation à l'enseignement ou des primes de direction. Ainsi, à quoi correspondent ces montants et combien de personnes sont concernées ? Dans quels départements les chercheurs reçoivent-ils ces primes et en échange de quoi ? Par ailleurs, la prime d'incitation à l'enseignement n'a pas augmenté depuis 8 ans donc, puisque les chercheurs FNSP ont des augmentations annuelles conséquentes et régulières, comment se fait-il que cette prime n'augmente pas ? Nous pourrions peut-être réfléchir à ce sujet. Il me semble que nous pouvons trouver, dans la profession de foi du nouveau directeur scientifique, le moyen de réfléchir à ces inégalités de rémunération entre les différents statuts des chercheurs de Sciences Po. Nous savons que les recrutements de collègues étrangers créent des difficultés et poussent certains à demander des équivalents de rémunération. Comment faisons-nous pour garder une certaine justice ? Lorsque nous faisons le même travail, nous pouvons supporter un certain niveau d'inégalité de rémunération, mais, à un moment, cela peut devenir assez compliqué.

Frédéric MION

Je vais essayer d'apporter quelques éléments de réponse qui pourront être utilement complétés par Arnaud JULLIAN et Pierre-Yves SUARD. Monsieur CORDONNIER a raison de relever que l'activité est soutenue dans presque tous les métiers de notre institution. Nous devons nous en féliciter puisque cela traduit la poursuite de notre développement et un dynamisme synonyme d'un avenir positif pour notre maison. La baisse des effectifs doit être relativisée parce qu'elle ménage des augmentations qui demeurent fortes dans un certain nombre de nos métiers et en particulier du côté de la formation. La baisse du nombre total d'ETP est liée à des estimations très prudentes, voire conservatrices, sur le nombre des contrats à durée déterminée l'année prochaine. Aucune baisse n'est envisagée pour ce qui est des effectifs permanents. Je voudrais vous rassurer sur ce point, il n'est pas question de faire plus avec moins. En ce qui concerne la fermeture de l'été, contrairement à ce que vous avez indiqué, la fermeture totale est nouvelle dans la maison. Elle n'existait pas par le passé puisqu'il y avait toujours un bâtiment qui restait ouvert l'été. Nous avons décidé - et c'est une nouveauté des années récentes -, bien que cela ne plaise pas à tout le monde et notamment à certains chercheurs qui souhaiteraient pouvoir accéder à leurs locaux en toute saison, d'imposer cette fermeture qui va plutôt dans le sens d'une modération du recours à des ressources humaines dans des périodes de très faible activité de la maison. Je vais maintenant répondre aux deux questions de Madame KRAEPIEL. La cérémonie de remise des diplômes a effectivement pris, depuis quelques années, une ampleur assez significative liée, je crois, à l'importance que nos jeunes diplômés et leurs proches attachent à ce moment tout à fait singulier de leur parcours. Nous avons ainsi vu croître continuellement, au cours des trois années écoulées, le nombre de demandes d'inscription à ces cérémonies. Depuis deux années, la Maison de la Radio était le lieu que nous retenions pour ces cérémonies. L'année dernière, même en contingentant le nombre d'invités par étudiant, en le limitant à deux personnes, pour au moins deux de nos écoles, PSIA et l'école d'affaires publiques, il n'était pas possible de faire tenir dans l'auditorium de la Maison de la Radio tous les étudiants diplômés ainsi que tous leurs proches. Nous avons donc dû placer un certain nombre de ces invités dans un studio non loin de la salle principale, mais ils ont exprimé leur déception. Nous nous sommes donc mis en quête, avec la direction de la vie étudiante et la direction de la communication, d'un lieu plus vaste permettant d'abriter l'ensemble des participants à une même cérémonie. Notre choix se porte, pour les cérémonies de juin/juillet 2019, sur la Philharmonie de Paris. Il s'agit d'un lieu plus vaste dont les frais de location sont plus élevés, sans pour autant nous permettre de diminuer le nombre de cérémonies, puisque nous aurons toujours quatre cérémonies. L'une des questions qui se pose à nous et qui pourrait peut-être conduire à réduire le coût marginal supplémentaire de cette opération serait de demander aux participants, au-delà d'un certain nombre d'invités, d'acquitter des frais de participation à la cérémonie pour un montant faible. Cette question est à l'étude et nous n'avons pas encore pris de décision. La seconde question que vous avez posée est relative aux frais d'inscription pour la procédure d'entrée en Master. Il n'a malheureusement jamais été question, lorsque nous avons mis en œuvre la nouvelle procédure, d'en réduire le coût. En effet, les frais de correction de copies ont été presque intégralement compensés par des frais de double examen des dossiers de candidature. Ce double examen a été créé pour assurer le fait que cette procédure permette de repérer les meilleurs candidats et d'assurer l'équité dans l'appréciation qui peut être portée sur les dossiers. Nous avions, jadis, un évaluateur pour un dossier alors que nous avons désormais deux évaluateurs pour un dossier. Cela explique le phénomène que vous avez noté. Par ailleurs, j'ai entendu la question de Madame LAZARUS sur les primes versées aux personnels fonctionnaires qui sont effectivement, pour une large part, des primes de fonction, mais pas seulement. Je crois en effet que le directeur scientifique est, comme vous, préoccupé par les questions d'équité salariale pour des fonctions qui sont voisines voire semblables sans pour autant méconnaître une réalité du marché de l'emploi scientifique qui, de fait, ménage des différences entre les disciplines. Il s'agit d'un chantier que nous avons devant nous et sur lequel nous pourrions bien sûr travailler et avancer.

Jeanne LAZARUS

Je pense que nous devons nous demander sur quel marché nous nous situons. Dans un certain nombre de cas, le marché français propose des rémunérations qui n'ont rien à voir avec celles que propose Sciences Po. Il n'est pas toujours évident que les candidats à Sciences Po pourraient prétendre aux rémunérations internationales ou souhaiteraient partir de Sciences Po. Certaines disciplines savent, mieux que d'autres, mettre en avant ces éléments-là et cela crée une hiérarchie entre les disciplines qui,

à mon avis, a des effets problématiques sur le travail quotidien. La plus ou moins grande considération que l'institution semble porter aux disciplines n'est pas nécessairement liée à la satisfaction des étudiants ou à l'investissement des personnels dans la maison.

Frédéric MION

Je souhaiterais affirmer ici, solennellement, que l'institution n'établit aucune hiérarchie entre les disciplines qu'elle a la chance d'abriter. Les considérations salariales que nous évoquons ne traduisent pas une différence de considération qui serait portée à certaines disciplines par rapport à d'autres. En revanche, elles traduisent le fait que le marché français n'est pas totalement imperméable au marché international en matière de rémunération des personnels académiques. Effectivement, nous tendons à recruter de plus en plus sur un marché qui est international. Pour plus du tiers de postes que nous avons, nous recrutons des collègues qui viennent de l'étranger et qui sont donc habitués à des modalités de rémunération différentes de celles que nous pouvons observer en France. Nous faisons également face, en France, à une concurrence féroce entre institutions pour certaines disciplines qui conduit à des formes d'inflation. Il ne s'agit pas ici de clore ce débat très important sur lequel, je le répète, notre directeur scientifique souhaite revenir. Il s'agit d'examiner ces différences de rémunération aujourd'hui, voir où elles pourraient être justifiées et où elles ne le seraient pas et étudier les mesures qui peuvent être envisagées pour ménager l'unité de notre communauté académique ainsi qu'une égale considération de tous par tous, qui me semble absolument vitale l'affectio societatis de notre institution.

Jeanne LAZARUS

Vous n'avez pas répondu à ma question sur la prime d'incitation à l'enseignement.

Frédéric MION

Elle n'a pas augmenté, mais je crois que c'est également un point sur lequel notre directeur scientifique souhaite se pencher en lien avec notre directrice des études et de la scolarité.

Nicolas METZGER

Ces dernières remarques me conduisent à penser que nous pourrions entendre le nouveau directeur scientifique, dès qu'il sera installé dans ses fonctions. Il pourra ainsi nous présenter la politique scientifique qu'il compte mettre en œuvre.

Catherine BLANC

Ma première question porte sur le gros document qui a été envoyé et plus particulièrement sur la partie qui concerne les membres du Comex. Je passe sur le manque de parité de l'ensemble des membres puisque nous comptons 10 hommes pour 4 femmes. Nous pouvons voir dans ce document qu'il existe un directeur délégué dont je souhaiterais connaître les fonctions. Je voudrais également savoir quelle est la nécessité de nommer un directeur délégué. Ma deuxième question porte sur les locaux et les nouvelles locations qui sont prises. Quels sont les usages de ces locations ?

Jeanne LAZARUS

Je trouve les montants pour la reprographie très élevés. Je vois qu'ils sont en légère augmentation, mais qu'ils sont à peu près conformes aux années précédentes. Je me demandais si nous ne pouvions pas mener une réflexion sur une forme de transition écologique afin de diminuer la consommation de papier. Par ailleurs, les sommes, en ce qui concerne l'informatique, sont également importantes. Cependant, je vais encore faire référence aux chercheurs, mais beaucoup éprouvent des difficultés pour obtenir les outils informatiques demandés et notamment des Mac pour ceux qui préfèrent cette marque plutôt que les PC. Compte tenu des montants que l'institution dépense pour l'informatique, pourrions-nous avoir une petite pensée pour les personnes qui n'aiment pas travailler sur PC ? Concrètement, cela traduit du matériel qui n'est pas utilisé et des personnes qui utilisent leurs propres ordinateurs.

Nicolas METZGER

Je vous remercie, Madame LAZARUS, pour ce vibrant plaidoyer en faveur d'Apple. Néanmoins, l'inutilisation de ressources informatiques me brise le cœur. Vous avez donc raison de soulever ce point.

Simon CORDONNIER

Merci Monsieur le Directeur pour vos réponses. Je voudrais simplement préciser mon point sur la période de fermeture estivale. J'ai bien conscience que cette fermeture est relativement récente, mais je pointais du doigt le fait qu'elle se réduit légèrement cette année par rapport à ce qu'elle était en 2018 et en 2017. Je me permets de prolonger mon interrogation sur le contrôle de la masse salariale qui était présenté depuis de nombreuses années. Le rapport Hcéres a été ou va être discuté en Conseil scientifique. J'ai bien conscience que ce n'est pas l'institution qui l'écrit, mais le rapport indique, je cite : « une réforme des accords collectifs n'avait pas encore été engagée au moment de l'évaluation alors même qu'elle est primordiale en vue de la maîtrise de la masse salariale indispensable pour la soutenabilité du projet de développement de l'établissement ». Je m'étonne que le Hcéres affirme le souhait de l'institution de revoir ses accords collectifs alors que les salariés n'en ont pas connaissance. Cela n'a pas été communiqué en Comité d'entreprise ou ailleurs. Je souhaitais vous interroger afin de savoir quelle perspective nous devons attendre de votre point de vue sur ces accords collectifs et s'ils ont réellement vocation à être discutés dans cette perspective de contrôle de la masse salariale.

Nicolas METZGER

Je laisse Monsieur le Directeur répondre à ces questions tout en soulignant que j'appuie la remarque de Madame LAZARUS sur les frais de reprographie et la nécessaire transition écologique que nous avons d'ores et déjà initiée dans nos instances.

Frédéric MION

Merci Monsieur le Président et merci Mesdames et Messieurs pour ces questions supplémentaires. Je vais d'abord répondre à la question de Madame BLANC relative aux membres du Comex. Votre observation sur le défaut de parité dans ce Comex est tout à fait vraie et nous allons devoir nous pencher sur cette question. Je note qu'en ce qui concerne les responsabilités des principaux métiers de l'institution, cette parité demeure malgré tout. Le poste de directeur délégué est occupé par Michel GARDETTE et vous n'ignorez pas qu'il est membre du Comex depuis de très nombreuses années. La nature de ses fonctions le conduit à se pencher à la fois sur les questions de formation, de recherche, d'organisation de nos activités. Je crois que nous sommes nombreux, dans cette maison, à connaître la très grande utilité du rôle qu'il joue en appui du directeur au quotidien. Je ne doute pas que vous partagez mon sentiment sur ce point. En ce qui concerne les nouvelles locations, je vais laisser notre secrétaire général et notre directeur financier répondre à la question. Je profite d'avoir la parole pour répondre à Madame LAZARUS sur les questions de reprographie et dire que nous avons passé un nouveau marché relatif à la reprographie qui tend, je l'espère, à nous permettre une meilleure maîtrise globale des frais afférents, qui ne sont pas liés uniquement à la consommation de papier par les équipes administratives ou scientifiques de Sciences Po mais aussi à celle de nos étudiants qui sont de gros consommateurs. Vous avez cependant raison : une réflexion est en cours dans le cadre du projet que nous avons appelé Campus vert et qui passe par de très nombreuses initiatives de notre part en matière de recyclage, de consommation d'énergie, d'autres consommables... En ce qui concerne l'informatique, nous notons, comme le président, votre souhait que l'accès à des ordinateurs *Apple* soit facilité pour les chercheurs qui en font la demande. Vous le savez, les chercheurs qui arrivent ont le choix du matériel qu'ils utiliseront. En effet, les délais de commande et d'obtention de matériels sont un peu supérieurs pour les ordinateurs *Apple* que pour les PC. Je précise que ces ordinateurs sont également beaucoup plus chers pour l'institution. Pour autant, il n'existe pas de mesure de régulation sournoise qui serait pratiquée de notre part. En ce qui concerne la question de Monsieur CORDONNIER sur le contrôle de la masse salariale, vous l'avez dit vous-même, le HCERES a la responsabilité pleine et entière de ce qu'il écrit. Ainsi, ce n'est pas nous qui lui dictons ses propos sur les accords collectifs et sur le reste. Pour autant, tous les membres du Comité d'entreprise pourraient en témoigner, j'ai bien indiqué, au début de ce second mandat, que les mécanismes qui président actuellement à l'augmentation de la rémunération des salariés en poste à Sciences Po me semblent très difficilement soutenables sur le moyen et long terme. J'ai partagé cette analyse avec les personnels à plusieurs reprises avant même la fin de mon premier mandat. La question de l'équilibre issu de ces accords de 2000 et de leur devenir dans le temps est effectivement posée. Notre Conseil d'administration revient systématiquement sur ce point à chaque examen de documents budgétaires. Cependant, aucune procédure qui tendrait à la remise en cause des

accords d'entreprise de 2000 n'est aujourd'hui engagée. Cette question reste posée, il n'est donc pas complètement anormal que le HCERES se soit interrogé sur ce point.

Arnaud JULLIAN

En ce qui concerne les locaux, l'effet est lié au développement de Sciences Po. Effectivement, des locations supplémentaires sont prévues. Vous pourrez les trouver dans la note au 199 Bis pour 300m2 environ et une nouvelle location à identifier en 2019 pour 300m2. Cela invite à une réflexion plus large sur notre schéma directeur immobilier. Celle-ci est en cours dans le cadre du projet Campus 2022 qui, lui-même, intègre le projet Artillerie. Par ailleurs, en ce qui concerne les matériels informatiques, les investissements informatiques sont en hausse sensible en 2019 et passent tous, maintenant, devant un Comité de projet afin d'identifier les investissements pertinents. Il y a tout de même 450 k€ d'investissement dans des postes informatiques prévus en 2019.

Catherine BLANC

J'aimerais simplement faire un commentaire par rapport au poste de directeur délégué. Effectivement, il s'agit de Michel GARDETTE, très bien, mais, précédemment, ce poste ne figurait pas dans le document. C'est ce qui explique ma question.

Frédéric MION

Il était peut-être baptisé différemment.

Catherine BLANC

D'accord.

Nicolas METZGER

Je voudrais, pour ma part, formuler quelques remarques complémentaires. Premièrement, en ce qui concerne le projet Campus 2022 dans son ensemble, les nouvelles locations envisagées pour l'année prochaine ont-elles été budgétées dans le projet de l'Artillerie au moment de sa conception ? Sommes-nous bien conformes à la trajectoire qui avait été prévue en termes d'emprise immobilière au départ ou s'agit-il de locations excédentaires par rapport à cette trajectoire ? Je vous avoue avoir des difficultés à me le remémorer. D'ailleurs, puisque nous diffusons au Conseil d'administration de la FNSP un certain nombre de notes sur le financement du projet de l'Artillerie, je pense que l'une ou l'autre d'entre elles pourraient être également diffusées aux membres du Conseil de l'IEP, afin que chacun puisse être correctement informé. Deuxièmement, je souhaite aborder le volet numérique. Comme l'an dernier, je me félicite de l'augmentation des investissements numériques. Je ne peux m'empêcher de nous inciter à investir et surinvestir dans ce domaine puisque nos besoins vont continuer à croître rapidement. Nous devons notamment investir dans nos outils de gestion, stockage et protection des données. En effet, nos données représentent un actif majeur pour l'avenir puisqu'à terme, toutes les universités vont déployer des algorithmes de *machine learning*. Sans données exploitables, nous ne serons pas très bien armés pour le faire. Nous devons également veiller à protéger correctement ces données et à respecter les lois et règlements en vigueur à ce sujet. Tout cela nécessite des ressources : gardons bien à l'esprit, dans nos schémas pluriannuels, que nous devons investir considérablement dans notre campus numérique, en dépit des contraintes budgétaires qui limitent les moyens dont nous disposons. Troisièmement, je me félicite de l'augmentation de la marge nette de nos activités de formation continue. D'autant plus que ce marché est difficile et évolue constamment sous l'effet nouvelles lois sont adoptées. Les dernières dispositions législatives bouleversent encore les modalités du financement et d'accès au financement de des formations, pour les salariés comme pour les entreprises ou les organismes de formation. Dans ce contexte, je persiste à dire qu'il existe tout un gisement entier de formation continue que nous n'exploitons pas pour de mauvaises raisons. Je le répète chaque année, nous subissons la concurrence frontale et déloyale de l'École Nationale d'Administration. En matière de prestations de formation continue, l'ENA agit comme un opérateur économique en situation de marché. Au regard du droit de la concurrence, il n'y a pas lieu qu'elle subventionne des formations avec de l'argent public pour offrir des prestations à bas coût. Face à ce comportement prédateur et déloyal, Sciences Po n'est pas en mesure de rivaliser et cela nous porte préjudice. Je constate d'ailleurs, année après année, que la stratégie économique de l'ENA est de plus en plus agressive, avec le soutien affirmé du Gouvernement. L'École

vient récemment d'annoncer qu'elle entame un rapprochement avec PSL. Par ce biais, elle se rapproche d'autres universités qui dispensent des préparations au concours d'entrée de l'ENA comme la préparation de Paris-Dauphine ou celle de l'ENS-Paris I. Je ne sais pas quelle est la stratégie à long terme, mais je suis certain que ce n'est pas innocent et cela portera à terme préjudice aux activités de Sciences Po. Nous devons donc être vigilants sur ce point. Je profite de l'occasion pour féliciter nos 27 étudiants admis au concours et saluer les très bons résultats de notre prépaconcours cette année. Quatrièmement et dernièrement, je souhaite aborder un point relatif aux disparités de traitement entre les enseignants. De manière générale, un lien direct se développe dans les écoles entre les doyens et les enseignants. Ce lien conduit les doyens à avoir une certaine marge d'appréciation sur les rémunérations qui sont proposées aux enseignants vacataires et la décision de leur octroyer des *teaching assistant* (TA). Dans le document budgétaire qui nous est présenté, nous n'avons pas la capacité d'apprécier le coût des TA attribués à ces enseignants, ni le surcoût engendré par les écarts de rémunération à la grille officielle. Je plaide, de mon côté, pour que alignions les rémunérations et les facilités des enseignants dans toutes les écoles. Il n'y a pas de raison d'avoir de telles disparités. D'autant plus que les enseignants qui disposent d'un TA ou qui sont payés largement en dehors des grilles, ne sont généralement pas des enseignants dans le besoin, bien au contraire ! Certains font même appel à des TA qui travaillent par ailleurs dans leur propre entreprise. Cette confusion des rémunérations ne me paraît pas très saine, c'est peu de le dire. Nous devons donc adopter une approche ferme et appliquer strictement et uniquement la grille de rémunération, tout en ayant une approche très modérée dans l'attribution des TA. Dans une logique de double dividende, cela nous permettrait de réaliser quelques économies qui pourraient être réemployées pour financer, par exemple, un contrat doctoral supplémentaire. Voilà ce que je souhaitais évoquer à propos de ce budget, dont je me félicite par ailleurs pour toutes les bonnes nouvelles qu'il apporte. En particulier, en ce qui concerne le lissage des frais d'inscription pour les étudiants, qui se profile progressivement. Ce n'est pas une chose facile à mettre en place, mais nous voyons bien, avec l'introduction de nouvelles tranches et le lissage des effets de seuil année après année, que nous allons dans la bonne direction.

Frédéric MION

Je vais apporter quelques éléments de réponse avant de laisser la parole à Monsieur JULLIAN et à notre directrice des études et de la scolarité pour le dernier point que vous avez évoqué. En ce qui concerne les nouvelles locations, elles sont de natures diverses. Il s'agit, pour partie, de locations dédiées à des activités financées sur fonds affectés. Par exemple, lorsque le LIEPP ou d'autres de nos structures sont amenés à occuper des surfaces plus importantes, il en résulte de nouvelles locations directement financées par les ressources qui sont dédiées à ces structures. Certaines de ces surfaces sont, en revanche, réellement nouvelles et sont financées en fonds libres par l'institution. Elles n'ont pas, par définition, été totalement prises en considération dans les premiers travaux de préfiguration de l'Artillerie. Nous allons travailler, dans les mois à venir, pour voir comment ces nouvelles surfaces peuvent être intégrées dans nos calculs à venir. Le projet de l'Artillerie permettra, entre autres choses, de mobiliser ce bâtiment du 13, rue de l'Université plus continument et complètement qu'il ne peut l'être aujourd'hui. En effet, pour des raisons de sécurité, les capacités d'accueil de ce bâtiment ne peuvent être complètement utilisées aujourd'hui. Je note le point que vous avez indiqué sur le traitement comptable de l'opération de l'Artillerie. Nous nous tenons à disposition du Conseil de l'Institut et nous allons veiller, avec notre secrétaire général et notre directeur financier, à faire communiquer les notes qui ont été remises au Conseil d'administration sur le sujet. Je note également avec beaucoup de soin votre intervention sur la nécessité pour nous d'investir dans notre environnement numérique. Je partage cette conviction et un plan sur le sujet est en cours de construction pour les années à venir. En matière de formation continue, j'entends reprendre les échanges avec le directeur de l'ENA sur les rôles respectifs de nos deux maisons sur ce marché.

Arnaud JULLIAN

J'avais répondu sur les locaux - c'est prévu dans le projet l'Artillerie -, certains sont sur financement fléché, d'autres sur fonds libres. Nous avons, par exemple, le 199 Bis, pour loger du personnel des admissions, ou d'autres comme la prise à bail de quelques centaines de m² en 2019. Il s'agit de surfaces qui sont envisagées pour une opération tiroir dans le cadre de la rénovation du bâtiment du 13 rue de l'Université. Cela se fait dans la temporalité de l'Artillerie pour ensuite permettre des circulations entre

le 13 rue de l'Université et la Place St Thomas d'Aquin. Le projet Artillerie nous permet d'accueillir un nombre de personnes beaucoup plus important. Nous avons donc, à la fois, les locaux du projet Artillerie et des surfaces temporaires comme celles de l'opération tiroir qui sont néanmoins en lien indirect avec le projet Artillerie.

Frédéric MION

En ce qui concerne les équipes des admissions au 199 Bis, c'est lié à un sinistre survenu dans leurs bureaux de la rue de Grenelle. Il s'agit donc, également, d'une location temporaire. Notre directrice des études et de la scolarité souhaite peut-être ajouter un mot sur la rémunération des vacataires.

Bénédicte DURAND

La question des rémunérations et de la mobilisation des Teaching assistant auprès des enseignants est à la fois une question d'équité à l'égard des enseignants titulaires du cours, d'équité à l'égard des étudiants qui bénéficient d'un service supplémentaire par la mobilisation de ces Teaching assistant et d'équité à l'égard des Teaching assistant, eux-mêmes, qui se trouvent dans des situations qui doivent être clairement cadrées. Cornelia WOLL avait parfaitement identifié la diversité des pratiques en la matière dans notre établissement et avait travaillé à la construction d'un cahier des charges du métier de Teaching assistant ainsi que d'un cadrage des règles qui devront être mises en œuvre pour le bon usage de ces Teaching assistant auprès des enseignants, quel que soit leur statut. Ce nouveau cadre d'action existe aujourd'hui. Nous sommes dans un moment de renouvellement de cours et de dialogue avec les enseignants pour que chacun entre dans ce cadre. Cela suppose d'avoir des discussions parfois longues et des explications pour changer les pratiques souvent très anciennes. Nous nous inscrivons dans cette dynamique de clarification des conditions générales d'enseignement de notre établissement. Nous disposons d'un outil complètement convaincant pour le faire.

Catherine BLANC

J'ai une dernière question que je formule à chaque préparation de budget. Je pense que nous sommes nombreux à vouloir une présentation du modèle économique et académique des Chaires qui se développent à Sciences Po. Je demande cette présentation depuis deux ou trois ans et je profite de cette séance pour renouveler ma demande.

Nicolas METZGER

Madame BLANC, les chaires nous ont récemment été présentées par la DSD de manière assez détaillée. Quelles informations complémentaires souhaitez-vous obtenir sur leur modèle économique ? S'agit-il de leurs ressources ?

Catherine BLANC

Je voudrais connaître les budgets et les personnels académiques ou administratifs mobilisés pour faire fonctionner ces Chaires.

Nicolas METZGER

Chaire par chaire ?

Catherine BLANC

Oui.

Nicolas METZGER

D'accord, votre point est noté et sera relayé à la DSD.

Jeanne LAZARUS

Je m'intéresse à un autre modèle économique, celui des MOOCS. Nous avons, dans le projet, un MOOC à 200 k€ et un autre à 60 k€. Pouvez-vous expliquer cette différence ? Par ailleurs, compte tenu du fait que les MOOCS ont été très à la mode et sont, depuis, davantage critiqués et vus avec un peu plus de prudence, je me demande si nous avons pu avoir un retour sur investissement pour ceux qui ont déjà été financés. Avons-nous pu vérifier que cela valait la peine de mettre autant d'argent ?

Nicolas METZGER

Vous pourrez néanmoins constater que le fait que Sciences Po n'ait pas toujours eu les moyens budgétaires nécessaires pour ses investissements numériques aura au moins eu cet effet positif : nous n'avons pas surinvesti dans les MOOCS contrairement à d'autres d'universités, qui sont parfois allées trop loin. La modération budgétaire de Sciences Po aura, cette fois-ci, joué dans le bon sens.

Arthur MOINET

Je n'ai pas vu, dans les dépenses d'investissement, le 56 rue des Saints-Pères. Ce site me paraît important puisque son état est le plus urgent. Des dépenses sont-elles prévues pour ce site ? Par ailleurs, vous n'avez pas mentionné ComUE dans votre présentation. Pourtant, cela me paraît être un enjeu important d'un point de vue budgétaire. Quelles sont les relations de la ComUE dans le cadre de l'élaboration de ce budget ? Des politiques de mutualisation sont-elles envisagées ?

Théo GUERET

Je voudrais m'associer à la question de Madame BLANC sur les Chaires et plus particulièrement sur les Chaires qui sont financées par des acteurs privés. Il me semblerait intéressant d'avoir le modèle économique de financement de ces Chaires. Nous devons faire attention à ce que Sciences Po ne devienne pas un prétexte de washing pour certains acteurs qui pourraient s'acheter une conscience en finançant certaines Chaires. Nous devons également rester vigilants quant à l'indépendance de la recherche des Chaires. Il s'agit d'un sujet extrêmement important. Je vous remercie.

Frédéric MION

J'entends la demande de Madame BLANC. Nous avons eu, dans cette enceinte, une présentation des Chaires existantes et des projets de Chaires à venir qui a suscité des prises de paroles tout à fait conformes à celle de Monsieur GUERET à l'instant. Nous assurons une totale transparence sur le nombre des partenaires de chaque Chaire et les montants qu'ils versent. Toutes les données sont disponibles et vous ont été communiquées. J'avais également eu l'occasion d'indiquer clairement que le soutien d'un partenaire privé au travail d'une Chaire ne lui donne aucun titre à dicter le contenu de la recherche ou des enseignements menés dans cette Chaire. Nous pourrions peut-être prévoir, Monsieur le Président, pour un Conseil au cours de l'année 2019, une nouvelle présentation sur les Chaires qui permettrait d'aborder les questions qui resteraient en suspens. En ce qui concerne la question de Madame LAZARUS relative aux MOOCS, je rejoins le début de réponse formulé par le Président. Nous avons veillé, en matière de MOOCS, à ne pas nous tenir à l'écart d'un mouvement qui a beaucoup animé le monde de l'enseignement supérieur voilà 5 ou 6 ans, sans pour autant nous y engager de manière débridée ou incontrôlée. Nous avons bien mesuré que l'appétit pour ce type d'outils de formation était encore incertain. Nous avons produit, de manière mesurée et contrôlée, deux à trois MOOCS nouveaux par an et, certaines années, un tout petit peu plus. Les derniers MOOCS, dont ce document fait état, sont intégralement financés sur ressources extérieures. Celui sur le handicap est financé par l'Agefiph et celui sur l'action publique est financé par la Caisse des Dépôts. Il s'agit de produits pédagogiques qui sont directement liés à une action d'intérêt général poussée par des acteurs du service public, mais dans lesquels nous mettons, nous-mêmes, à disposition un peu de personnel. Ainsi, l'institution ne supporte pas la charge de ces MOOCS supplémentaires. En revanche, je pense qu'il serait très utile de demander aux responsables de notre Centre d'expérimentation numérique, qui s'occupe de la coordination de l'ensemble des outils de formation numérique pour notre institution, de venir, à l'occasion, nous faire un bilan des MOOCS qui ont été produits depuis le début. Ils pourront nous parler de l'écho qu'ils ont reçu, du public qui s'y est intéressé et de nous éclairer sur la pertinence de ce type de développements pour les années à venir. Notre directrice des études et de la scolarité s'est exprimée sur ce sujet dans la presse ce matin. Elle a également souligné les questions que posent ces enseignements massifs à distance par voie numérique. Monsieur MOINET nous a interrogés sur le 56, rue des Saints-Pères. Il s'agit, en effet, d'un des postes principaux d'investissement dans le cadre du projet Campus 2022. Monsieur JULLIAN et Monsieur SUARD pourraient dire si des dépenses y sont directement affectées dans les investissements 2019. Nous sommes en train de mener des discussions déjà très avancées avec un certain nombre de partenaires institutionnels pour, précisément, nous permettre de financer ces coûts de restauration qui sont significatifs. Vous avez également abordé le sujet de la ComUE, la Communauté d'Universités et Etablissements Université Sorbonne Paris Cité. Vous le savez, la ComUE est sans doute

appelée à évoluer dans sa forme institutionnelle à la faveur de ce qui est train de se dérouler : la fusion des Universités Paris 5 et Paris 7 ainsi que de l'Institut de Physique du Globe de Paris au sein de la nouvelle Université de Paris. Les autres partenaires de la ComUE, avec la future Université de Paris, sont en train de réfléchir au modèle institutionnel qui devrait présider à l'organisation de leurs relations pour la suite. Dans ce modèle, plusieurs tendances se dégagent. Nous souhaitons notamment mener un certain nombre de projets structurants avec l'Université de Paris, qui est une des émanations de la ComUE, comme le projet de *bachelor of arts and sciences*, qui déjà été évoqué devant ce Conseil, ou le projet d'Instituts pluridisciplinaires sur des thématiques qui ont déjà été développées dans le cadre des programmes interdisciplinaires de la ComUE. Par ailleurs, nous souhaitons, avec nos partenaires, poursuivre le recours à des services partagés dans un certain nombre de domaines : la formation des enseignants aux pédagogies innovantes, les formations en langues... Nous allons donc conserver des relations avec les partenaires de la ComUE pour pouvoir déployer ces activités communes. Enfin, il me semble que j'ai déjà répondu, pour l'essentiel, à la question de Monsieur GUERET relative aux Chaires.

Nicolas METZGER

Je vous remercie, Monsieur le Directeur, pour ces derniers éléments de réponse. Nous reparlerons du budget plus succinctement la semaine prochaine avec, si nécessaire, un nouveau temps de débat. Il ne me reste qu'à lever la séance et à vous remercier toutes et tous pour votre présence. Je vous donne rendez-vous mardi prochain à 9 heures en cette même salle du Conseil, notez bien ce changement d'heure qui reste exceptionnel. Je vous souhaite une excellente semaine.

Nicolas METZGER lève la séance à 10 heures 00.