

9bis/10

CONSEIL DE L'INSTITUT - COMMISSION DES FINANCES**PROCÈS-VERBAL****DE LA SÉANCE DU 3 DÉCEMBRE 2019****Présents :**

John ANGELL, Richard BALME, Catherine BLANC, Simon CORDONNIER, Alain CHATRIOT, Pascale EINSERBERGER, Mathieu FERRY, Jeanne LAZARUS, Miao LIN-ZUCKER, Vincent MORANDI, Arthur MOINET, Naouri SAOUBABI, Marion STERN, Raphaël ZAOUATI.

Absents ou excusés

Ulysse BICAL, Anne BISAGNI-FAURE, Christine CLERICI, Julie de LA SABLIERE, Olivier DUHAMEL, Yannig GOURMELON, GUERET Théo, François HEILBRONN, Jean-François HUCHET Lucie KRAEPIEL, Marc LAZAR, Marie-Christine LEMARDELEY, Marie-Christine LEPETIT, Elvire POMEAU, Karoline POSTEL-VINAY, Marie RASSAT, Arnaud ROBINET, François-Joseph RUGGIU.

Assistaient à la séance :

Ismahane GASMI	chargée de mission
Frédéric MION	directeur de l'Institut d'études politiques de Paris
Andreas ROESSNER	directeur de la vie étudiante
Bénédicte DURAND	directrice de la formation
Arnaud JULLIAN	Secrétaire général
Caroline JASSON-GRAMUSSET	Directrice financière
Myriam DUBOIS-MONKACHI	Directrice adjointe de la formation

*

* *

I. Présentation de la proposition de budget 2020 de l'Institut d'Études Politiques de Paris

2

CONSEIL DE L'INSTITUT - COMMISSION DES FINANCES

PROCÈS-VERBAL

DE LA SÉANCE DU 3 DÉCEMBRE 2019

La séance est ouverte à 9 h 35 par la Présidente du Conseil, Madame Jeanne LAZARUS.

Jeanne LAZARUS

Bonjour à toutes et tous, cette séance est consacrée uniquement à la discussion sur le budget qu'Arnaud JULLIAN et Caroline JASSON-GRAMUSSET vont nous présenter.

Comme vous le voyez, les débats sont enregistrés. Donc, malgré les doubles séances, discussion aujourd'hui et vote du budget la semaine prochaine, les déclarations seront retranscrites, elles n'auront donc pas à être réitérées la semaine prochaine, ce qui nous permettra de gagner du temps.

Je laisse Monsieur le Directeur introduire le budget.

I. PRÉSENTATION DE LA PROPOSITION DE BUDGET 2019 DE L'INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE PARIS

Frédéric MION

Je vous remercie beaucoup Madame la Présidente, bonjour mesdames et messieurs. Quelques mots d'introduction avant de céder la parole à notre Secrétaire général et à notre Directrice financière. Le budget qui va vous être présenté me semble de nature à répondre à l'ensemble des enjeux de notre institution, dans un contexte général qui évolue fortement, sous l'effet de contraintes que je vais évoquer dans un instant.

Ce budget 2020 repose sur des ressources propres qui restent dynamiques, soutenues notamment par le développement du mécénat et par celui de la formation continue, des postes qui ont crû lors des années passées et qui vont continuer de croître l'année prochaine.

Le budget se caractérise aussi par une hausse modérée de nos dépenses, qui va nous permettre d'obtenir un résultat qui va s'établir à 2,2 M€.

Mais ce budget s'inscrit dans un contexte contraint, notamment sous l'effet de plusieurs décisions des pouvoirs publics, qui ont un impact direct sur un certain nombre de postes de ressources. Je pense en particulier à la réforme de la fiscalité du mécénat d'entreprise, à la réforme de l'apprentissage et à celle de la formation continue.

Malgré ces incertitudes, nous poursuivrons en 2020 le développement de notre institution, au profit de l'ensemble de nos communautés, c'est-à-dire au premier chef, de nos étudiantes et de nos étudiants d'une part, et de notre faculté permanente d'autre part. Nous continuons ainsi d'investir dans la qualité de l'enseignement et dans l'encadrement pédagogique et social, nous continuons d'accroître notre potentiel scientifique avec des créations de postes qui sont inscrites dans ce budget, et la poursuite du développement de notre programme de chaires. Et nous poursuivrons également la transformation de nos bourses doctorales en contrats doctoraux, conformément à l'engagement que j'avais pris avec vous et devant nous, il y a maintenant plus d'un an.

Par ailleurs, nous allons renforcer notre engagement en matière de responsabilité sociale. En la matière, notre établissement s'est doté de longue date d'un système de redistribution qui n'a guère d'équivalent dans le système de l'enseignement supérieur en France, et qui repose à la fois sur des droits de scolarité progressifs, sur le versement d'un complément aux bourses du CROUS et sur de multiples dispositifs en faveur de l'égalité des chances : programme Booster, Premier Campus, politique de l'établissement en matière d'accessibilité et de soutien aux populations en situation de handicap et aux réfugiés. Cette politique sociale volontariste renforce notre ouverture et offre une meilleure chance de réussite académique à nos étudiants les plus modestes, elle est donc absolument centrale dans la stratégie de notre établissement.

Toutefois, on le voit bien, dans un contexte où un débat national s'est noué sur la question de la précarité étudiante, nous souhaitons aller plus loin. Le système de droits demeure aujourd'hui imparfait,

notamment en raison des effets de seuil qui le caractérisent. Pour cette raison, comme je m'y suis engagé aussi il y a un an, devant ce Conseil, nous préparons un lissage des droits de scolarité, c'est-à-dire la suppression des tranches de barèmes, avec les effets de seuil qu'elles induisent. Les équipes de Sciences Po ont débuté l'instruction technique de cette évolution, elle est en fait très lourde de conséquences, notamment sur nos systèmes d'information, qui supposent d'être complètement reconfigurés à l'aune de l'ambition que je viens de décrire. Ce travail préalable est indispensable avant que puisse se tenir devant les instances, dont celle-ci, le nécessaire débat sur ce système de lissage, pour une mise en œuvre que nous souhaitons effective à la rentrée 2021. Sur la question des droits de scolarité, l'année 2020 reste donc une année de transition, mais nous ne resterons pas les bras croisés. Nous créons, cette année encore, une nouvelle tranche pour poursuivre le lissage progressif des droits d'inscription. Nous allons relever de 370 € à 400 € le montant de l'aide de début d'année qui a été créé il y a maintenant deux ou trois ans, au bénéfice des étudiants qui sont exonérés de droits de scolarité, mais qui ne sont pas éligibles à une bourse. Et nous maintenons notre dispositif d'aide aux étudiants durant leur parcours civique : nous avons mis en place un fonds dédié à ceux de nos étudiants les plus fragiles financièrement qui, du fait des règles du parcours civique, se voient contraints de faire un stage, entre première et deuxième année, dans une structure qui n'est pas en mesure de les rémunérer, en tout cas pas à la mesure de leurs besoins et de leurs attentes.

Enfin, avec ce budget, nous investirons dans notre avenir, avec bien sûr une politique forte d'investissements dans nos campus, à Paris comme en régions. À Paris avec les travaux en cours engagés à Saint-Thomas, mais je pense également aux travaux qui vont intervenir au 13, rue de l'Université, en vue de l'installation du guichet unique pour les étudiants. Nous allons également investir dans notre transformation numérique : nous avons beaucoup investi, au cours des années passées dans des systèmes d'information qui concourent au fonctionnement de l'établissement, de manière un peu invisible pour nos publics, et qui portent sur notre gestion des ressources humaines et sur notre système d'information comptable et financier. De gros investissements informatiques et en développements de SI sont encore devant nous pour notre procédure d'admission et pour le lancement du projet CIVICA.

Voilà à grands traits les sous-jacents de notre budget, et si vous me l'autorisez, Madame la Présidente, je propose qu'Arnaud JULLIAN et Caroline JASSON-GRAMUSSET nous en disent un peu plus sur l'ensemble de ces questions.

Arnaud JULLIAN

Je débute en vous rappelant ce que vient d'indiquer notre Directeur, soit un résultat de 2,2 M€ en 2020, toujours positif, avec des ressources qui atteignent environ 211 M€ et des dépenses en progression à 208,6 M€. Globalement, ce résultat retrace une stabilisation de la subvention publique, un développement des ressources propres sur les formation continue, levée de fonds et, dans une moindre mesure, droits d'inscription, et des dépenses en progression mesurée pour les dépenses de formation et sur les locaux, ainsi qu'un effort de modération sur les dépenses de fonctionnement.

Les subventions publiques atteignent 69 M€, en diminution apparente de 500 000 €. En réalité, l'année dernière, nous avons reçu une subvention d'accessibilité du Ministère, d'environ 300 000 €, qui a été comptabilisée comme une ressource. Cette année, nous n'avons plus cette ressource, mais nous recevons en revanche 1 M€ intégralement dédié au projet Campus 2022, et qui correspondra donc à de l'investissement. Aussi, ce montant n'aura pas d'impact sur le compte de résultat.

Les partenariats atteignent 41,5 M€ et regroupent à la fois le mécénat d'entreprises, le mécénat de particuliers, la taxe d'apprentissage, les financements nationaux, locaux et européens, avec un effet croisé entre baisse de la taxe d'apprentissage et hausse du mécénat.

La formation augmente de 4 M€, à la fois pour les droits de scolarité, les ressources issues des cycles spécifiques et, évidemment, le chiffre d'affaires de la formation continue.

Les produits divers et exceptionnels sont en légère baisse, essentiellement en lien avec l'utilisation de fonds dédiés, c'est-à-dire les recettes des années antérieures utilisées pour l'année en cours, qui sont en très légère diminution, mais sans impact sur le résultat, puisqu'en contrepartie, il y a moins de dépenses. En présentant les mêmes informations, mais sur fonds libres, on constate que les subventions publiques structurelles sont toujours en légère décroissance, avec un montant différent puisqu'on est hors la subvention spécifique au titre de l'OFCE, pour environ 5,04 M€. Les partenariats sont globalement stables sur fonds libres. Les ressources de formation augmentent, comme je l'ai déjà indiqué. Pour tout

ce qui est produits divers, exceptionnels et financiers, on constate une augmentation, qui est en fait le jeu des mouvements de provisions.

Caroline JASSON-GRAMUSSET

Les ressources publiques et structurelles sont stables, à 69 M€, en léger recul de 0,5 M€ au niveau de la DGF, du fait de la dotation accessibilité qui est compensée par une subvention d'investissement de 1 M€, affectée au projet Campus 2022.

Les financements institutionnels sont stables à 20,5 M€, en avance de 1,2 M€ sur fonds libres. Les financements locaux stables atteignent 5 M€, les financements nationaux sont en diminution de 0,8 M€ du fait de l'extinction progressive des financements Idex, les financements européens sont en progression de 0,2 M€, enfin les fonds institutionnels sont en progression de 0,6 M€ du fait essentiellement des programmes financés par la *MasterCard Foundation* et la *Kuwait Foundation for the Advancement of Sciences* (KFAS).

Les partenariats d'entreprises et de particuliers atteignent 21 M€, en croissance de 2,8 M€ et en recul de 1,2 M€ sur fonds libres.

Le budget intègre une baisse de la taxe d'apprentissage à hauteur de 1,5 M€, pour rappel 2020 est la première année d'application de la réforme de la taxe d'apprentissage. Nous voyons la progression liée à la collecte pour le site de Saint-Thomas et le projet Campus 2022, avec une forte croissance de 3,2 M€. Le montant de 7,2 M€ se décompose en un montant de 4,6 M€ en provenance de la collecte auprès des particuliers et un montant de 2,6 M€ issu du mécénat d'entreprise. Le mécénat d'entreprise, hors Saint-Thomas / Campus 2022, est en hausse de 0,7 M€. Le mécénat des particuliers est en progression de 0,3 M€.

Arnaud JULLIAN

Pour Saint-Thomas et Campus 2022, on constate que les 7,2 M€ en budget 2020, qui peuvent paraître particulièrement ambitieux, viennent en fait du décalage de recettes initialement prévues au budget prévu en 2019 vers le budget 2020, ce qui majore en quelque sorte le budget 2020.

À la fin de l'année 2020, on aura un montant cumulé prévisionnel collecté de plus de 20 M€, mais nous n'aurons pas fini pour autant la levée de fonds pour Saint-Thomas, parce qu'en réalité 2020 est aussi l'année où se fait la transition entre la levée de fonds au titre de Saint-Thomas, qui s'achève bientôt, et la levée de fonds au titre de Campus 2022, pour le réaménagement de l'ensemble des bâtiments de l'institution. Donc, nous serons légèrement en dessous des 20 M€ à la fin de l'année 2020, mais en réalité, pour fin 2021, nous aurons terminé la levée de fonds pour Saint-Thomas. Et ce sera essentiellement Campus 2022 qui prendra le relais. La prévision illustre également qu'à l'horizon de fin 2022, nous prévoyons d'avoir atteint l'objectif de 30 M€ que nous nous étions fixé, soit 20 M€ pour Saint-Thomas et 10 M€ pour Campus 2022.

Les droits de scolarité sont en hausse d'environ 2 M€ ; une partie est liée à la progression des effectifs, pour 0,8 M€, le reste est lié à l'indexation à l'inflation du barème, à 1,2 M€.

Une hausse des cycles spécifiques est anticipée, essentiellement le Master en un an et la *Summer School*. Sur le barème des droits de scolarité, deux mesures seront mises en place : l'indexation à l'inflation prévisionnelle, soit 1,2 % avec une exonération des huit premières tranches, et la création d'une nouvelle tranche, qui préfigure le lissage complet du barème. Cette tranche est créée entre 18 250 € et 18 599 € par part, et permet pour les personnes qui se situent dans cette tranche un gain estimé à un peu plus de 200 € par an, suivant qu'elles soient inscrites en Master ou au collège universitaire.

Caroline JASSON-GRAMUSSET

Le chiffre d'affaires de la formation continue atteint 14,6 M€, en hausse de 17,7 % par rapport à 2018 et de 11,2 % par rapport au budget révisé 2019. Cette progression du chiffre d'affaires s'appuie sur trois segments : les formations sur mesure qui atteindraient 5,6 M€, les formations Inter (offre sur catalogue) avec un chiffre d'affaires de 3,7 M€, en croissance grâce à la création de nouveaux programmes courts et grâce à la poursuite de la suppression des sessions courtes non rentables. Enfin le chiffre d'affaires relatif aux *Executive Masters*, atteindrait 5,4 M€. Par ailleurs, afin de limiter l'impact de la loi « Liberté de choisir son avenir professionnel », l'ExEd s'est engagé dans une démarche de référencement au RNCP.

Tout ceci nous amène à un niveau de marge nette de 2,4 M€, soit 16,4 % du chiffre d'affaires.

Les produits divers exceptionnels et financiers sont en baisse de 1,3 M€, essentiellement en raison de l'utilisation importante des fonds dédiés au budget révisé 2019. La progression sur fonds libres est de 0,9 M€ du fait d'une reprise de provision sur l'opération tiroir du 13, rue de l'Université.

Vous avez à l'écran le détail des divers postes. Les transferts de charges financières sont stables, le poste utilisation de fonds dédiés est en baisse de 1,9 M€. Comme on l'a expliqué, ces ressources sont considérées comme des fonds dédiés qui ont été levés les années précédentes, et qui sont consommés en 2020.

Arnaud JULLIAN

Les ressources globales atteignent 232 M€, en progression par rapport aux 226 M€ du budget révisé 2019, en prenant en compte, outre les ressources propres et les subventions publiques structurelles, la mise à disposition de personnels par le MESRI et par le CNRS.

Les subventions publiques représentent 32,7 % des ressources totales de Sciences Po, chiffre en légère baisse.

Les dépenses sont globalement maîtrisées et se ventilent entre fonds affectés et fonds libres. Sur les fonds affectés, on prévoit une très légère progression, qui masque un double effet : la fin progressive des financements de l'IDEX, mais le versement des frais de structure au titre justement de cet IDEX. En fonds libres, l'augmentation est due aux dépenses de formation et d'enseignement, aux dépenses de masse salariale (+ 3,4 %) et aux dépenses de locaux. Les dépenses de personnel, pour 84,8 M€, regroupent à la fois les personnels permanents, les ATER, les vacataires étudiants et les surveillants. Du côté enseignement, on constate également une hausse, de 1,4 M€, liée aux dépenses de la formation continue, aux dépenses de formation avec l'augmentation du nombre d'élèves, et pour 400 000 €, à la réforme des bourses doctorales. Les bourses d'aide sociale sont en baisse de 400 000 €, diminution qui n'est toutefois qu'apparente car liée à la transformation des bourses doctorales en contrats doctoraux.

Jeanne LAZARUS

Juste une question à ce propos : on a « doctorants contractuels » sur le premier pavé (du *slide*), et ensuite les doctorants cités à nouveau dans le pavé Enseignement ?

Arnaud JULLIAN

Les bourses doctorales transformées basculent en contrats doctoraux dans la partie Enseignement, et les postes mentionnés comme doctorants contractuels sont uniquement ceux financés par l'État sur la DGF.

Jeanne LAZARUS

D'accord, merci.

Arnaud JULLIAN

Les dépenses de locaux augmentent, comme on l'a indiqué, du fait des prises à bail pour l'opération tiroir du 13, rue de l'Université. Et le fonctionnement est légèrement en baisse du fait d'un effort de maîtrise des dépenses de fonctionnement, avec des enveloppes de fonctionnement qui ont été notifiées pour chaque direction.

Sur la masse salariale, et plus particulièrement sur les dépenses de personnel permanent sur fonds libres, on passe de la dépense 2019 à la dépense 2020, avec un effet lié aux effectifs (développement de la faculté permanente et de l'offre de formation) et un effet lié aux rémunérations (accords de mars 2000 pour les personnels administratifs et procédure de revalorisation pour les personnels académiques).

L'effectif moyen entre 2019 et 2020 progresse de 7, qui se ventile entre 3 administratifs et 4 personnels académiques. Je vous invite à ne pas trop vous attacher à la ventilation présentée par direction, parce qu'en réalité ce tableau a surtout vocation à vous montrer les résultats totaux en bas du tableau. En effet, dans la colonne 2020, il n'y a pas de prise en compte des renouvellements des fins de CDD, et la réserve de postes en CDD apparaît sur une seule ligne et se ventilera ensuite dans les différentes directions.

Caroline JASSON-GRAMUSSET

Les dépenses d'enseignement sont en progression de 1,3 M€ (essentiellement liée à la croissance de l'*Executive Education*), pour atteindre 22,8 M€. Trois raisons principales expliquent cette progression de 1,3 M€ : la croissance du chiffre d'affaires de l'*Executive Education* (croissance de 500 000 € sur

fonds libres des vacances d'enseignement), l'application des directives ministérielles avec la transformation des bourses doctorales en contrats doctoraux (impact de 400 000 €) et les vacances d'enseignement pour la formation initiale, en hausse de 400 000 € également, du fait de la croissance des effectifs et du déploiement des cours inter-semestres au sein de l'École doctorale, pour favoriser les passerelles entre Masters professionnels et doctorats, et également du fait d'une anticipation de la croissance du taux de charges patronales, du fait de l'augmentation des intervenants issus du monde de l'entreprise.

Les bourses sont en hausse de 0,2 M€ et en recul de 0,3 M€ sur fonds libres. Facialement, on voit une diminution des aides sociales et bourses académiques scolarité de 9,2 M€ à 8,8 M€ ; mais retraitée de ces transformations des bourses académiques en contrats doctoraux, nous restons stables. Les bourses sur financements externes sont en croissance de 2,5 M€, du fait du programme MasterCard et des bourses Erasmus.

Les dépenses des locaux, d'entretien et de maintenance sont en croissance. Les loyers et charges locatives passent de 12,3 M€ à 14 M€, en croissance de 1,7 M€. Cette évolution est due principalement aux locations de nouvelles surfaces de cours et de bureaux, pendant les travaux du 13, rue de l'Université, à hauteur de 1,3 M€. Cette dépense est couverte par les reprises de provision apparaissant sur le poste Produits exceptionnels sur exercices antérieurs.

Les dépenses d'entretien et de maintenance sont en croissance de 1,2 M€, elles évoluent principalement du fait des travaux d'agencement qui sont planifiés dans le cadre de l'opération tiroir du 13, rue de l'Université. Ce montant est couvert par une reprise de provision.

Pour les dépenses de fonctionnement, un effort a été fait dans le cadre de ce budget, en recul de 1,4 M€, passant ainsi de 30,1 M€ à 28,7 M€. Cet effort est disparate suivant les différents postes, pour certains l'économie générée a atteint 8,4 %.

Le poste Rémunération des services est stable, à 9,4 M€, les missions et colloques atteignent 8,7 M€, en recul de 0,5 M€ du fait des projets financés sur fonds affectés. Les postes Ressources documentaires, Subventions versées, Reprographie, sont stables. En revanche, le poste Informatique et Télécommunication est en baisse de 0,6 M€ (0,4 M€ sur fonds libres), essentiellement grâce aux économies qui ont été générées sur les lignes spécialisées (changement de prestataire sur le campus parisien). Nous avons également une baisse à hauteur de 0,3 M€ des prestations informatiques, dans le cadre du SICF et du système de gestion des bibliothèques mutualisé.

Les charges diverses, exceptionnelles et financières sont en hausse de 5,2 M€, du fait de l'évolution du poste Charges de fonds dédiés, qui passe de 8,7 M€ à 13,8 M€. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation, en 2020, des fonds levés dans le cadre de Saint-Thomas (3,2 M€), qui n'impacteront le résultat qu'à la fin des travaux.

Les charges financières sont stables, à 4,5 M€.

Arnaud JULLIAN

Les investissements s'élèveront à 34,1 M€, les immobilisations en cours à 30,6 M€. Ces immobilisations en cours concernent évidemment le principal investissement qu'est la constitution de l'actif que sera Saint-Thomas. Les autres investissements, très écrasés sur le graphique par Saint-Thomas, constituent surtout un retour à la normale après plusieurs années d'investissements importants : investissements informatiques, investissements au titre des travaux et agencements.

Nous en terminons avec cette présentation pour vous rappeler le résultat de 2,2 M€ qui permet de poursuivre le développement de nos activités, de nos dispositifs de responsabilité sociale et de nos investissements.

Jeanne LAZARUS

Merci beaucoup pour votre exposé.

Mathieu FERRY

Merci beaucoup pour votre exposé. Je note, de manière un peu facétieuse, par rapport à vos documents, qu'alors qu'avant les allocations de droit faisaient partie des bourses et « aides sociales », elles font partie maintenant d'une politique de recherche, ce qui me réjouit, on considère désormais les doctorants comme relevant non plus d'une politique sociale, mais d'une politique de recherche.

Je note également que vous avez mentionné plusieurs fois que ces contrats doctoraux entraînent une hausse de 415 000 €, mais en même temps une baisse de 329 000 €, ce qui signifie donc que la transformation des bourses en contrats entraîne une dépense nette sur le budget de 86 000 €.

Page 14 du document qu'on a reçu, j'ai bien noté que vous séparez le personnel permanent académique, en termes de dépenses (21 M€), des ATER et doctorants contractuels (1,8 M€) et des enseignants vacataires (22,8 M€). Mais, lorsqu'on les retrouve à la page 58, en termes de dépenses d'enseignement, on a l'impression, au vu de la note sous le tableau, que les 22,8 M€ regroupent aussi les contrats doctoraux. Du coup, on est un peu perdu : où sont les contrats doctoraux, où sont les doctorants ? Est-ce qu'on compte à chaque fois leur mission d'enseignement ou seulement leur allocation qui relève de leur mission de recherche ? Également, en termes d'enseignements, vous ne différenciez pas par différents types de rémunérations, notamment les vacations de cours de langue pourraient peut-être représenter un poste à part. Enfin, je n'ai pas très bien compris ce qu'étaient les vacations par rapport aux honoraires.

Page 47 de ce rapport, vous mentionnez la CVEC qui représente des ressources propres de 670 000 €, mais vous ne mettez pas en équivalence ces ressources avec les dépenses, or il me semble que la CVEC a des dépenses spécifiques pour les étudiants sur le campus. Donc je voulais savoir s'il y avait une raison spécifique pour cela dans le budget.

Enfin, en termes de dépenses de personnel, vous avez mentionné qu'on ne pouvait pas les détailler par type de postes, ce qui est bien dommage. Mais ce budget ne permet pas non plus de retrouver les différentes dotations pour les différents centres de recherche et écoles de Sciences Po. Il faut donc ensuite reconstruire ces budgets dans les différents conseils de ces écoles et centres de recherche, ce qui n'est pas vraiment évident.

Arnaud JULLIAN

Quelques éléments de réponse rapidement. Sur l'interrogation principale relative à la transformation des bourses doctorales en contrats doctoraux et à la mention de doctorants par ailleurs, ce n'est pas exceptionnellement compliqué. En réalité, comme on l'a indiqué, les bourses doctorales transformées, basculent en contrats doctoraux dans la partie Enseignement, et ce qui est mentionné comme doctorants contractuels sont uniquement ceux financés par l'État sur la DGF.

Sur les 670 000 € de la CVEC, il existe une commission *ad hoc* qui regarde l'emploi de ces ressources.

Andreas ROESSNER

Je vais apporter quelques précisions par rapport à l'utilisation du produit de la CVEC, la Contribution de Vie Étudiante et de Campus. Nous avons fait une commission *ad hoc* avec les élus étudiants du Conseil de la Vie Étudiante et de la Formation. Une partie de ces fonds sont fléchés, d'après le ministère, qui indique les priorités année après année. En l'état actuel de choses, il faut verser au moins 15 % du produit total dans la médecine préventive (SIUMPPS) et 30 % aux subventions pour la vie associative étudiante. Le reste est attribué librement, entre autres au développement des pôles Santé sur le campus parisien et en région, à la création d'ambassadeurs étudiants pour favoriser l'accueil des nouveaux arrivants sur le campus et pour développer les ateliers bien-être qui sont proposés gratuitement aux étudiants sur l'ensemble des campus.

Arnaud JULLIAN

J'ai noté aussi la demande qu'idéalement on puisse retrouver les budgets des centres et écoles dans ce budget. Ce n'est pas indispensable pour ce budget, qui est un budget global de l'institution, mais ce serait intéressant à faire. Cela représenterait à la fois un véritable intérêt en suivi, pour faire regarder vraiment le résultat de chaque centre et école. Mais néanmoins, il faut se garder d'une analyse rapide, parce qu'il y aurait une ventilation des frais de structure de toutes les fonctions support, selon des clés qui seraient toujours sujettes à discussion.

Jeanne LAZARUS

Il ne devrait pas être très compliqué de fournir les dotations des centres de recherche...

Vincent MORANDI

Ce serait intéressant d'avoir les budgets, mais personnellement je ne vois pas comment on va pouvoir comparer les budgets, avec leurs ressources propres. En tout cas, sur les comptes 2019, on peut avoir ces informations.

Simon CORDONNIER

Je commence par une question plus générale. J'ai été surpris par l'objectif global de résultat du budget, en très net recul par rapport aux années précédentes, et je m'interroge sur les raisons de ce recul. Est-ce que les 2,2 M€ de résultat qui sont l'objectif pour 2020 suffisent à la Fondation pour fonctionner, ou bien est-ce qu'il y a un risque qu'en cours d'année, on doive aller chercher 1,5 M€ ou 2 M€ supplémentaires pour atteindre les 4 M€ auxquels on était habitué les années précédentes ? Dans ce cas, ce serait problématique, car il faudrait sans doute appeler des mesures d'urgences et des économies drastiques sur certains postes.

Sur les ressources, elles me semblent une nouvelle fois assez optimistes, peut-être diriez-vous plutôt « volontaristes », sur la formation continue notamment. Chaque année, je me permets de vous le redire : chaque année on a des projections très optimistes, qui sont à chaque fois revues à la baisse de façon très significative. Est-ce que cette année, on est plus certain que les années précédentes du fait qu'on a des chances réelles d'atteindre ces objectifs ou pas ? Je pourrais faire la même observation sur la DSD, même si j'observe bien que la tendance est en augmentation en 2019.

Arnaud JULLIAN

Est-ce que l'objectif de résultat à 2,2 M€ est faible ? Il est en deçà des résultats des précédentes années. Mais il n'y a pas besoin d'aller chercher quelques millions supplémentaires, puisqu'on voit que ce résultat permet de financer les investissements dont nous avons besoin, lesquels sont plus mesurés que les précédentes années, pendant lesquelles il y avait des investissements extrêmement significatifs. Pourquoi est-il plus réduit que les précédentes années ? La réforme de l'apprentissage l'explique en partie, et sans vouloir tenir des propos simplistes, la baisse du financement de l'apprentissage représente déjà une perte de 1,5 M€, sans baisse d'aucun coût puisque le nombre d'apprentis est en très légère hausse. Toutes choses égales par ailleurs, de nombreux effets sont à l'œuvre à l'intérieur de ce budget et il y a une dynamique de ressources propres qui nous protège du fait de la formation continue qui produit depuis des années une augmentation de ces résultats et de sa marge nette, ainsi qu'une dynamique de dépenses inexorable, avec évidemment une hausse de plus de 3 % de la masse salariale. En résumé, il n'y pas d'inquiétude à avoir car les 2,2 M€ suffisent bien à financer les investissements du budget 2020. Mais, ensuite, effectivement, il existe un *trend* général dont la soutenabilité reste à prouver au-delà de 2020.

Jeanne LAZARUS

Pour ma part, j'en viens à plusieurs points. D'abord, la baisse du coût total du personnel académique, sur cela je ne crois pas avoir entendu d'explication dans votre présentation, mais vous avez parlé d'augmentation des recrutements. Ensuite, en page 24, sur les investissements : je suis un peu surprise des baisses d'investissements en informatique, matériel de bureau, matériel audiovisuel, car ce sont quand même des investissements qu'il faut réaliser régulièrement. Est-ce que cela veut dire que les personnels doivent garder plus longtemps leurs matériels ? Comment équilibre-t-on ces besoins qui sont nécessaires à la vie quotidienne et les économies que nous souhaitons réaliser ?

Le tableau page 54 qui présente les rémunérations des différentes fonctions m'interroge. Pour les rémunérations des directions des centres de recherche et départements, quand on divise le montant total par le nombre de personnes, on arrive à peu près à 78 000 € par personne, sachant qu'une grosse partie sont des primes versées au titre de cette fonction, et dont, pour ce que j'en connais, c'est-à-dire les départements de sociologie et d'histoire, ne sont pas du tout de cet ordre-là. Donc, j'aimerais comprendre comment on arrive à cette somme. Je vois bien que pour certains, c'est l'ensemble du salaire, et pour d'autres ce sont des primes, malgré tout, est-ce que ces primes, liées à des fonctions de direction, sont les mêmes, quelle que soit la discipline ? Si ce n'est pas le cas, j'aimerais avoir une explication.

Sur le tableau suivant, sur les directions fonctionnelles opérationnelles, l'augmentation est extrêmement forte entre 2019 et 2020, et j'aimerais aussi avoir une explication là-dessus.

Arnaud JULLIAN

Pour la baisse des personnels académiques, en réalité il s'agit d'une baisse des fonds affectés, liée notamment à la fin des financements IDEX et à des recalages qu'il a fallu réaliser, la baisse ayant été sous-estimée en 2019.

Sur la baisse de dotation pour les matériels de bureau et informatiques, c'est à la fois un effort en termes de responsabilité écologique, avec le souhait de ne pas renouveler les matériels avec une périodicité qui peut finalement ne pas être totalement utile, et un effort en termes de modération de nos dépenses.

Pour ce qui est des dépenses des personnels de direction, les primes de direction sont exactement les mêmes. Ce poste porte le salaire entier pour certains personnels et uniquement des primes pour d'autres. Je ne suis pas en mesure de vous donner des éléments plus détaillés, qui porteraient par ailleurs sur des éléments de rémunération individuelles.

Enfin, du côté des autres directions, des changements de périmètre en 2018 ont pu être intégrés dans le budget 2019, et certains postes de direction étaient vacants pendant une partie de l'année 2019, comme par exemple le poste de directrice financière qu'occupe dorénavant Caroline. Évidemment, cela a modéré l'année 2019.

Frédéric MION

J'ai le plaisir de confirmer à ce micro que les primes de fonction qui sont afférentes aux centres de recherche et aux directions de départements sont rigoureusement identiques, tous départements et tous centres de recherche confondus. Effectivement, cela relève de décisions qui avaient été prises en Conseil scientifique.

Marion STERN

J'aimerais revenir sur un petit point technique, à la page 60, une vacation étudiante est présentée dans la partie « Bourses et aides sociales ». J'aimerais juste rappeler que les vacations étudiantes, ce sont souvent des étudiants qui travaillent, qui gagnent un salaire, et non pas une « aide sociale ». Je le rappelle encore, il ne faut pas entretenir cette confusion.

Frédéric MION

Je donne volontiers acte à Mme STERN de cette observation, qui est tout à fait judicieuse et dans les documents à venir, nous pourrions rectifier ce point. Même si, naturellement, comme vous le savez, dans la manière d'attribuer des vacations aux étudiants, les services de Sciences Po se préoccupent de savoir si elles viennent répondre à des besoins matériels plus signalés chez certains que chez d'autres. De ce point de vue, elles concourent à aider les étudiants à trouver les moyens d'assurer leur subsistance et leur train de vie. Mais j'entends volontiers que ce sont des rémunérations pour des services rendus, et pas des aides.

Simon CORDONNIER

Désolé de reprendre encore la parole, pour des questions un peu plus précises sur certains points. Un premier point sur la reprise de provision de 2 M€, destinée notamment à financer l'effet de l'opération tiroir sur le 13, rue de l'Université. Vous mettez en regard une dépense de 1,2 M€ supérieure sur les loyers. Je n'ai pas très bien compris cet écart ?

Caroline JASSON-GRAMUSSET

Face au 2,2 M€ de reprise de provisions, il y a effectivement 1,2 M€ sur les loyers et 1 M€ sur les agencements.

Simon CORDONNIER

D'accord, ce n'était pas clair pour moi. Et sinon, question naïve sur les baux, vous avez réussi à prendre des baux d'une durée effective qui correspond à ce dont nous avons besoin ?

Arnaud JULLIAN

C'est une des nombreuses missions de la Directrice de l'Immobilier que d'identifier des baux dans des locaux à la fois relativement proches et pour une durée relativement courte. Certains baux sont identifiés et vont être signés dans très peu de temps, pour une durée relativement courte, sous forme de bail

précaire. D'autres restent à identifier. C'est un travail en cours, qui impacte l'estimation du coût de ces opérations tiroir, puisqu'il faut identifier à la fois des salles de cours, des bureaux, et suivant le prix du bail, le coût total de l'opération tiroir va varier.

Simon CORDONNIER

Une dernière question, sur le système d'information comptable et financier (SICF), est-ce qu'il serait possible d'avoir un coût global de ce que cela représente en termes d'investissements informatiques et d'accompagnement ? Quelle est l'évaluation de l'économie réalisée, en termes de temps de travail côté DF ? Et à l'inverse, en termes de temps de travail induits dans tous les centres et toutes les directions qui gèrent les engagements de dépenses au sein de la FNSP ? Il me semble que faire une dépense dans une entité aujourd'hui prend beaucoup plus de temps désormais... Ce serait important d'avoir une vision globale du déploiement du SICF, mais c'est peut-être encore un peu tôt pour cela.

Arnaud JULLIAN

Sur le SICF, la question est notée et nous vous apporterons des éléments. On aura aux alentours de 2 M€ d'investissement et des charges que l'on va essayer de chiffrer. C'est assez significatif, mais concerne la mise en place d'un ERP vraiment professionnel. Pour ce qui est de la valorisation des économies et des allègements de charge au sein de la DF, et des éventuels alourdissements au sein des autres structures de Sciences Po, évidemment ce n'est pas chiffrable. Je pense pouvoir dire, sous le contrôle de Caroline, qu'il n'y a eu aucun allègement de charge au sein de la DF du fait de la mise en œuvre du SICF. Ensuite, l'idée est tout de même d'obtenir l'automatisation de certains processus au moment de la clôture, et même tout au long de l'année, pour permettre aux équipes de se redéployer sur des activités d'analyse un peu plus pointues. L'objectif est d'avoir une analyse plus approfondie, en automatisant tout ce qui peut l'être dans un système moderne, et en renforçant « l'intelligence » de l'analyse. Du côté des centres, on est déjà conscient qu'il peut y avoir une charge globalement plus importante, sachant que pour ce qui est du module Achats, la charge de travail se déplace plus au moment de la commande, avec la mise en place d'un processus d'achat, achat qui pouvait être très informel auparavant. Donc, imputer l'intégralité de la surcharge au SICF est peut-être un peu exagéré, car nous avons en fait deux phénomènes en même temps : le fait de mettre en place le processus d'achat avec par exemple trois devis pour certains achats qui parfois se faisaient au téléphone avec un seul fournisseur, et le fait de les rentrer dans un système qui lui-même n'est pas forcément synthétique. Nous sommes pleinement conscients que ces évolutions ont conduit à un changement des pratiques au sein des centres, et nous remercions tout le monde pour les efforts réalisés.

Frédéric MION

Je voudrais joindre mes remerciements à ceux de M. JULLIAN, mais aussi dire qu'à aucun moment de la mise en œuvre de ce projet SICF, il n'a été indiqué que nous en attendions des économies de temps de travail pour les équipes de la DF. Ce qui, à mes yeux, rendait indispensable l'introduction de ce nouveau système, c'était l'absence d'un véritable dispositif de contrôle de l'engagement de la dépense à Sciences Po. La plaisanterie est facile, quant au marché traiteur, en effet lourd en termes de procédure à mettre en œuvre, mais c'est aussi la traduction du fait que nous sommes soumis aux règles de la commande publique. Il en résulte en effet, sans doute, des étapes supplémentaires et un alourdissement de la charge de travail, mais je crois que c'est au bénéfice d'une plus grande sécurité juridique et financière pour l'établissement.

Jeanne LAZARUS

Si je peux juste ajouter quelque chose sur le marché traiteurs, le problème n'est pas tant la nécessité d'y passer plus de temps que le coût, et ça, je ne sais pas si c'est quelque chose qui apparaît dans les budgets, mais c'est tout de même relativement paradoxal, alors qu'on souhaite limiter les coûts de beaucoup de choses, d'avoir un marché qui a fait évoluer énormément le prix de l'organisation de toutes sortes de manifestations, et qui est effectivement un vrai frein. Est-ce que l'effet de l'augmentation des prix a fait que les différentes entités ont organisé moins d'événements, ou est-ce que l'enveloppe globale a augmenté ?

Arnaud JULLIAN

Je n'ai pas d'élément agrégé à vous fournir sur ce sujet ; effectivement les prix du marché ont augmenté, c'est assez clair. Ceux qui sont consommateurs de certains types de prestations peuvent voir ces augmentations, sans voir les réductions opérées sur d'autres coûts unitaires. Ce marché visait à répondre à la demande de plus de diversité, certains considérant que le précédent traiteur servait plus ou moins toujours la même chose. Et, c'est effectivement un peu la magie des marchés publics : une fois l'appel d'offres rédigé, il faut sélectionner le prestataire le mieux-disant, et c'est ce qui a été fait, avec un accroissement de la diversité, mais aussi une hausse des coûts sur certains prix unitaires.

Catherine BLANC

Tout d'abord une remarque, pour remercier la DF sur les documents qui ont été fournis, notamment les différentes précisions qui ont été faites sur les différentes analyses, et notamment sur les dépenses de personnel. Non seulement ce sont des éléments de rémunérations, et de charges afférentes à ces rémunérations, mais aussi des éléments autres, à savoir la médecine du travail ou le comité d'entreprise. Merci beaucoup donc pour toutes ces précisions, c'était important pour l'ensemble de la communauté de comprendre comment se composent les dépenses de personnel.

D'autre part, mon petit dada à moi, ce sont les chaires. Lors de nombreuses réunions j'ai déjà fait une demande, d'abord de précision du modèle économique de ces chaires, et ensuite pour comprendre ce que ces chaires apportent à notre établissement, et comment s'articulent les enseignements, les chaires et le travail qui est produit à travers ces chaires.

Frédéric MION

Un mot très rapide, qui mériterait sans doute des précisions. Il y a déjà eu des présentations sur les chaires lors de Conseils de l'Institut, mais de nouveaux projets de chaires surgissent, qui seront l'occasion de discussions plus détaillées. Dans une définition assez simple, les chaires sont l'agrégation de programmes de formation, de recherche et de contribution au débat public, sur un thème d'intérêt pour l'institution, thème sur lequel nous parvenons à mobiliser des partenaires extérieurs. La règle que nous nous fixons, en règle générale, est qu'une chaire mobilise trois à quatre partenaires, qui s'engagent sur une contribution pluriannuelle, en général pour trois ans, à hauteur de 100 000 € par partenaire et par an. Les sommes ainsi mobilisées doivent couvrir à 60 % les dépenses déjà existantes pour Sciences Po, le reste étant des dépenses nouvelles qui viennent soutenir des travaux de recherche, des programmes de formation, l'organisation d'événements scientifiques ou d'événements de diffusion, etc. Voilà les grandes règles générales que nous avons fixées il y a trois ans, quand nous avons relancé la politique de chaires à Sciences Po. Nous pourrions y revenir plus en détail lors d'un échange ultérieur de ce Conseil si la Présidente y voit un intérêt.

Pascale EISENBERGER

Les représentants vacataires issus du public et du privé étant séparés dans ce Conseil, j'aurais aimé avoir des précisions sur la répartition salariale dans les dépenses de personnel. Puisque M. FERRY a gentiment ouvert la possibilité à une ligne séparée pour les enseignants en langue, et nous-mêmes, les trois représentants issus des vacataires du secteur public étant enseignants en langue, est-ce qu'il serait possible de savoir quelle est la masse salariale des enseignants en langue ? Pas forcément dès aujourd'hui bien entendu !

Arnaud JULLIAN

Oui, c'est techniquement possible de le savoir, bien entendu.

Jeanne LAZARUS

Pas d'autre question ? Je vous propose que nous nous arrêtons là, et nous voterons sur ce budget lors de la réunion de la semaine prochaine, sans débat cette fois-ci.

Simon CORDONNIER

Pourra-t-on recevoir la présentation d'aujourd'hui avant le vote de la semaine prochaine ?

Arnaud JULLIAN

Nous allons l'ajuster des quelques remarques que vous avez pu nous faire, et vous la transmettre avant la prochaine séance.

Simon CORDONNIER

Merci.

Jeanne LAZARUS

Nous nous retrouvons donc la semaine prochaine, cette fois à 9 h. Merci beaucoup.

Jeanne LAZARUS lève la séance à 10 heures 44.