

## CADRAGE BUDGETAIRE 2025

Conseil d'Administration du 24 septembre 2024

Mesdames et Messieurs les Administrateurs,

Le débat d'orientation budgétaire constitue la première étape de l'élaboration du budget initial. Il vise à définir les grandes lignes de la répartition des moyens financiers pour le fonctionnement de l'établissement et la mise en œuvre sur l'exercice considéré de ses axes stratégiques.

Pour Sciences Po Grenoble UGA, ces axes stratégiques sont à la fois définis dans le contrat de site (et son volet spécifique) et dans le projet administratif d'établissement porté par la direction générale des services.

La présente lettre d'orientation budgétaire lance ce débat pour 2025. Elle entend définir les orientations politiques d'élaboration du budget 2025 permettant ainsi d'accompagner et guider les directions et services concourant à la réalisation des missions de l'établissement, à formuler et estimer leurs besoins et projets.

Le dialogue budgétaire 2025 doit permettre de concrétiser les orientations stratégiques que l'établissement se donne, en tenant compte d'un contexte économique singulier. Cette lettre porte donc l'ambition de sensibiliser les acteurs à la situation financière comme aux enjeux d'avenir de l'établissement pour orienter le déploiement cohérent de ses moyens.

Elle est composée de la façon suivante :

1. Contexte général
2. Gouvernance et dialogue budgétaire
3. Axes stratégiques et déploiement du projet d'établissement
5. Trajectoire financière : hypothèses retenues en matière de recettes et dépenses

Cette lettre de cadrage est soumise au vote du Conseil d'administration.

Sabine Saurugger  
Directrice de Sciences Po Grenoble - UGA

# 1. Contexte général

L'élaboration du budget 2025 se fait dans un contexte particulièrement singulier. Elle s'accompagne d'une réorganisation des services et de recrutements ambitieux pour soutenir le projet d'établissement. La période d'autoévaluation qui débute sera suivie d'une évaluation externe par le HCERES.

Un facteur d'incertitude demeure : le montant exact que la Région AURA attribuera à Sciences Po Grenoble pour les BRMIE en 2025. Bien que le financement soit assuré, les chiffres exacts ne seront connus qu'après le vote du budget régional à la fin de l'année 2024.

Par ailleurs, la mise en place d'une démarche de contrôle interne (CIB) et la reprise du pilotage des ressources humaines, accompagnées de l'adoption et de la mise en œuvre d'une politique d'emploi, s'inscrivent dans un dialogue renouvelé avec les représentants du personnel et les élus.

Le travail engagé en 2024 se poursuivra dans la construction du budget 2025, un travail approfondi de révisions budgétaires a été mené, avec deux objectifs principaux :

- Maîtriser les dépenses, notamment en matière de masse salariale, mais aussi de fonctionnement et d'investissement,
- Vérifier les ressources disponibles, notamment les ressources propres issues de la recherche, de la formation continue et des partenariats socio-économiques (comme la part libre de la taxe d'apprentissage).

Les réflexions se poursuivent et les plans d'action doivent encore être précisés. Cependant, plusieurs propositions de mesures ont déjà été formulées, permettant de définir la trajectoire à suivre pour 2024, avec un budget rectificatif voté en juin 2024.

La préparation budgétaire de l'exercice 2025 s'inscrit par ailleurs dans le cadre d'un dialogue de gestion dont le calendrier est le suivant :

- Conseil d'administration de juillet 2024 : budget rectificatif 2024
- Conseil d'administration de septembre 2024 : lettre de cadrage 2025
- Septembre – Octobre : Conférences budgétaires 2025
  - Présentation des éléments de cadrage
  - Examen des demandes des directions et services
- Conseil d'administration de décembre 2025 : Présentation et vote du budget initial 2025

## 2. Gouvernance et dialogue budgétaire

L'exercice de prévision budgétaire 2025 sera le premier exercice d'une gouvernance revisitée, organisée autour du directeur général des services adjoint en charge des ressources avec :

Un Comité de Direction pour piloter, composé de :

- La directrice
- La direction des études
- La direction de la recherche
- La direction des relations internationales
- La direction générale des services

Des directions/services et des équipes opérationnelles formalisant dans un calendrier de gestion l'ensemble des projets de budget faisant l'objet d'un suivi (tableaux de bords et/ou indicateurs de pilotage).

Ainsi, chaque direction et service devra présenter un budget, en dépenses et recettes, permettant de soutenir les orientations stratégiques définies sur la période 2025, liées au déploiement du projet d'établissement. A ce budget devra **être associé un plan d'actions et des indicateurs** permettant de planifier et mesurer la contribution au projet de l'établissement.

Ce travail sera présenté au moment des conférences budgétaires. L'arbitrage et la priorisation sera opérée par le CODIR en première étape, avant d'être présenté en comité de pilotage.

Cette gouvernance prendra appui sur, au moins 3 schémas directeurs structurants que sont :

**Le SPSI : Le schéma pluriannuel de Stratégie Immobilière** a pour but de définir les orientations stratégiques en matière de politique immobilière, afin de déterminer l'articulation de la réalisation des objectifs dans le temps. Des priorités doivent être clairement affichées ainsi que la visibilité politique de l'établissement sur ses ambitions. La stratégie immobilière s'appuie sur une analyse globale du parc immobilier bâti et non bâti de l'établissement afin d'aider la prise de décision.

Le SPSI a pour objet :

- D'améliorer les connaissances sur les biens immobiliers tant dans ses aspects techniques, environnementaux qu'économiques ;
- D'accroître la performance immobilière, tant dans ses aspects d'occupation de l'espace que dans la gestion, la maintenance et l'exploitation du bâtiment ;
- De s'inscrire dans la démarche stratégique de l'établissement comme un outil de développement de l'établissement.

Finalisé en cours d'année 2024, il sera l'outil de référence pour obtenir des financements pour les actions constituant le PPI (plan pluriannuel d'investissement) et le PAI (plan annuel d'investissement) de l'exercice 2025.

## **Le SDN : Le Schéma Directeur du numérique 2024-2028**

Ce projet répond aux engagements de l'établissement vis à vis de son contrat pluriannuel 2022-2027

Le SDN a pour objet :

- Les outils du système d'information et leurs évolutions,
- Les usages du numérique dans la pédagogie, la recherche et l'administration
- L'organisation structurelle ainsi que la politique de gouvernance du numérique dans un contexte de forte évolution des pratiques pédagogiques qui pourront s'appuyer sur un développement majeur du patrimoine immobilier offrant une forte valeur ajoutée en matière d'espaces et d'outils dédiés au numérique.

Finalisé à la fin de l'année 2023, le SDN sera l'outil de référence pour les projets d'investissement à inscrire au PPI (plan pluriannuel d'investissement) et/ou au PAI (plan annuel d'investissement) de l'exercice 2025.

**Le SDRH : le schéma directeur des ressources humaines** constitue un guide éclairant les différents domaines de la gestion des hommes et femmes, de leurs compétences, des métiers et de l'organisation. Il est la feuille de route de l'établissement lui permettant de répondre à ses propres évolutions.

Dans la continuité des chiffres constatés lors du compte financier 2024, la politique RH pour 2025 devra porter et traduire l'ambition de rénovation de l'établissement en mobilisant les compétences confirmées de ces personnels, en anticipant les départs et en opérant les recrutements indispensables.

Pour autant, l'objectif reste la maîtrise de la masse salariale, c'est-à-dire la soutenabilité, ou autrement dit, une durabilité de l'établissement entre robustesse et agilité.

La poursuite de cet objectif se basera sur la continuité de l'action, tant sur le plan des renouvellements des postes libérés que sur celui de la reconnaissance des agents et de l'accompagnement de leur carrière.

Par sa mise en œuvre dans l'année 2025, le SDRH sera l'outil de référence en matière de politique RH et avancera, si cela est nécessaire, une nouvelle organisation des directions et services, plus compacte, plus réactive, permettant de conjuguer robustesse et agilité. Il sera présenté aux instances consultatives (CSA)

## **3. Axes stratégiques et déploiement du projet d'établissement**

Les éléments suivants sont le résultat de la prise en compte du contrat quinquennal, du projet établissement, des projets présentés en DSG/COMP et des discussions engagées sur l'ensemble des missions. Ils intègrent les schémas directeurs en cours de déploiement, une démarche qualité et conditions de vie au travail et les valeurs de notre établissement.

L'alignement stratégique est porté par les directions qui s'approprient les enjeux, les ambitions. Par leur expertise elles assurent la déclinaison au travers du management des équipes, du pilotage de projets transverses et d'indicateurs de performance en se montrant exemplaires et attentifs aux conditions de vie au travail dans leur secteur.

## Cadrage budgétaire : Département ressources



### Ressources humaines

- Une offre de service connue et reconnue (Action sociale, formation...)
- Un pilotage des emplois par un SI fiabilisé
- Un Accompagner individuels et collectifs dans les évolutions de l'établissement



### Finances

- Une structuration du service dans une optique de dématérialisation et de simplification
- Un pilotage budgétaire alliant contrôle et autonomie



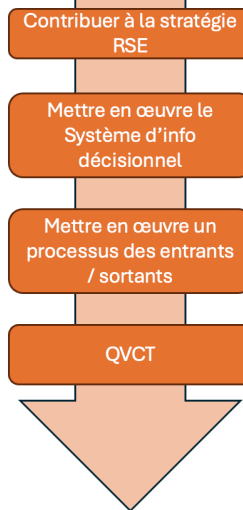
### Système d'information

- Une Uniformisation dans l'utilisation des ressources numériques (espaces de stockage)
- Mettre en œuvre le SDN (à préciser)
- Planification des projets avec schéma de validation



### Patrimoine et logistique dont SDI

- Une mise en œuvre et une analyse du marché nettoyage
- Une réflexion sur les locaux en matière de sécurité et d'astreinte
- Mettre en œuvre le PPI sur sa partie immobilière



## Cadrage budgétaire : Département formation recherche



### Formation initiale et vie étudiante

- Une organisation plus lisible pour nos publics et une continuité de service assurée
- Refonte des règlements pédagogiques
- Un SI Formation fiable et des outils interconnectés (Pégase, Sage, Digiposte, etc.)



### International

- Mise en place d'un SI pour un pilotage des partenariats et la sécurisation du versement des bourses (MOVE ON)
- Sécurisation et simplification des processus de gestion (tests de langue, POLIS, DD etc.)



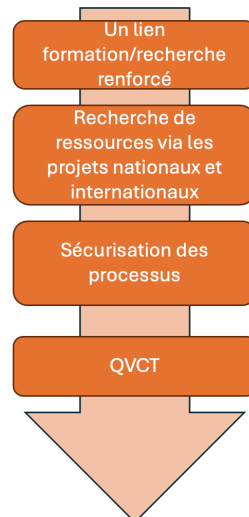
### Documentation

- Réaménagement de la bibliothèque et des espaces de travail pour répondre aux besoins des usagers
- Amélioration de la communication et de la valorisation sur les réseaux



### Formation continue et Réseaux professionnels

- Développement de la relation entreprise en lien avec le Policy Lab
- Mise en place d'une politique tarifaire et commercialisation de blocs de compétences
- Développement de l'Enseignement à Distance pour la FTLV



## Cadrage budgétaire : Comm, Juridique, Pilotage



### Communication (dont relations publiques)

- Mettre en œuvre un plan de communication répondant à la feuille de route politique : ouverture aux mondes, rayonnement, attractivité (mieux organiser et exploiter les événements intéressants notamment des étudiants, structurer le partenariat avec les classeurs, ...)
- Promouvoir la Formation (salons, promotion des parcours de master, des programmes de FC, campagne inscription...) et la Recherche (relai des publications, des colloques...)
- Développer et consolider les outils



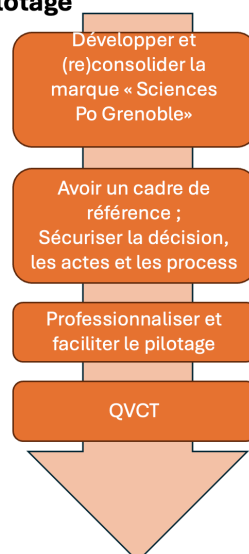
### Affaires générales

- Amélioration des procédures de gestion des instances via l'utilisation d'un outil adapté (dématérialiser les étapes, obtenir une bibliothèque des actes à jour)
- Renforcer notre capacité en sécurité informatique (RGPD, référent DPO...)
- Sécuriser les documents cadres et les projets



### Pilotage (dont projets transversaux)

- Fournir des indicateurs internes et comparatifs nécessaires aux décisions
- Déployer des modèles de prévision et de contrôle de gestion
- Apporter une assistance méthodologique et technique dans les projets de l'équipe de direction
- Piloter les projets transversaux (Schéma directeur immobilier/PPI travaux, RGPD...)



## 5. Trajectoire financière : hypothèses retenues en matière de recettes et dépenses

La mise en œuvre de ces axes stratégiques est tributaire d'une gestion adaptée des moyens qui la soutienne. Cette partie de la lettre d'orientation pose la trajectoire financière pour 2025 tenant compte des éléments suivants :

- Une politique d'emploi soutenable
- Une maîtrise des besoins récurrents
- Une séparation des charges fixes, variables et des projets
- Une planification des projets avec une sécurisation des engagements
- Un lien fort entre stratégie et autorisations budgétaires
- L'association d'indicateurs aux projets de budget

### A / Les recettes

#### **La Subvention pour charge de service public**

Une stabilité dans le meilleur des cas # 2 000 K€

Des demandes en politique d'emploi pour rehausser des postes qui devront se faire à cout nul.

#### **Les Ressources propres**

Une offre de formation continue qui doit générer plus de revenus

2021 : 610k - 2022 : 723k - 2023 : 411k - 2024 : 556k

Le partenariat avec Rabat sous contrôle

L'établissement doit élarger plus sur la vie étudiante de site via l'IDEX

Peu d'informations sur les futurs appels à projet interne UGA

Dialogue stratégique de gestion 2024 : 100k€ pour l'EAD

Contrat d'objectifs et de moyens (COMP) 2024 : En cours d'arbitrage

BRMIE : Si le principe de financement est assuré, nous n'avons à ce stade pas encore des chiffres exacts, en absence de budget voté par la Région AURA.

A ces ressources propres s'ajoutent les ressources provenant des activités de formation constituées des droits d'inscription perçus qui évoluent favorablement depuis 2022. Cette augmentation des droits d'inscription est la concrétisation mécanique de notre politique tarifaire.

Les ressources provenant de contrats de recherche, dont les projets financés par l'ANR, sont en augmentation. Elles s'inscrivent en budget de fonctionnement et d'investissement, mais également en masse salariale sous plafond 2 pour financer l'emploi contractuel de recherche. Une meilleure répartition et utilisation des frais de gestion sera recherchée.

Des financements sont attribués annuellement sur projets et ne constituent donc pas une ressource pérenne, même si l'on peut observer qu'elles sont aujourd'hui récurrentes pour certaines. Cela résulte d'un travail régulier pour reconduire les demandes.

## **Les opérations possibles sur notre fonds de roulement**

Le nouveau décret EPA, publié en juillet 2024, rend possible le prélèvement sur le fonds de roulement pour des besoins en fonctionnement non pérennes. Sur arbitrages il sera donc possible de financer des projets bornés dans le temps en y associant des outils de pilotage permettant de sécuriser l'utilisation de nos réserves.

## **B/ Les dépenses**

### La masse salariale

Piloter les dépenses en heures complémentaires et vacances d'enseignement via le nouvel outil SAGHE.

Maintenir l'enveloppe Titre III permettant de saturer le plafond d'emploi

Représentant plus de 42% des dépenses totales exécutées en 2023, les dépenses de masse salariale sur la période 2019-2023 ont connu une progression globale résultant, nous le savons, essentiellement de l'évolution de nos effectifs du aux nombreuses nouvelles missions et contraintes extérieurs, mais aussi de la revalorisation de la valeur du point d'indice des fonctionnaires et de la politique indemnitaire.

Elle porte enfin le renforcement de plusieurs services soutenant l'augmentation des effectifs et l'ambition de l'établissement en matière de formation et de relations internationales mais aussi sur les fonctions support qui doivent faire face à des contraintes règlementaires en hausse et des changements d'outils métier (pegase, Siham, Saghe...)

La masse salariale 2025 ne présentera pas de modification structurelle significative. Les actions structurantes déjà engagées, comme les efforts consentis pour consolider les équipes, soutenir la progression de carrière des personnels, titulaires comme non titulaires, et soutenir la recherche se poursuivront, de manière maîtrisée et raisonnée.

### Les contributions UGA resteront stables

Reversement CVEC

Modèle économique Patrimoine validé en 2022

Modèle économique Informatique validé en 2023

Modèle économique du sport : à renégocier en 2025

Prestations pour les étudiants : à analyser pour saisir les opportunités (VSS, santé...)

### Patrimoine et fluides :

Fluides sous contrôle après la forte augmentation de 2022/2023 (hypothèse de baisse en 2025 à confirmer)

Marché téléphonie à reprendre

Marché nettoyage en cours de démarrage

Schéma directeur immobilier et 1<sup>ère</sup> tranche de travaux

### Prestations externes

Une analyse conduira à faire baisser le volume de ces dépenses

### Les dépenses d'investissement

Si la situation financière de l'établissement est assainie, et s'il dégage toujours des marges de manœuvre pour soutenir les investissements, il y a lieu de rester vigilants car les besoins seront en forte augmentation sur les 3 prochaines années. (Mise en œuvre du plan pluriannuels d'investissement)

### **C/ Cadrage pour 2025**

Le cadrage budgétaire ne comprendra pas de plan d'économies mais une volonté d'arbitrer des projets prioritaires avec comme ligne de conduite les modalités d'arbitrage suivantes :

Une alimentation contrôlée des projets de budget sur les frais fixes récurrents

Un arbitrage « technique » sur les charges variables

Un arbitrage « politique » sur les projets

Avec pour contraintes :

- La recherche permanente d'opportunité de mutualisation dans un souci d'efficience et d'économies ne remettant pas en cause l'autonomie dans les choix stratégique actuels et futurs de l'établissement.
- La recherche systématique de financement sur projet pour les opérations non récurrentes
- Une saturation des plafonds d'emplois
- Une maîtrise des dépenses de déplacements et de restauration
- Une répartition des frais de gestion (notamment recherche)
- Une redéfinition des besoins en prestations externes