

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
- mardi 13 mai 2014 -**

Sommaire

I.	Examen des comptes 2013	2
II.	Projet immobilier de l'Artillerie : délégation de pouvoir à l'administrateur de la FNSP	10
III.	Présentation de la stratégie relative à la formation continue et vote sur les tarifs 2015 des Executive Masters	11
IV.	Informations et questions diverses	17

=====

MEMBRES PRESENTS

Anita BELDIMAN-MOORE, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Jean-Claude CASANOVA, Henri de CASTRIES, Jean-François CIRELLI, Jean-Paul FITOUSSI, Hélène GISSEROT, Marc GUILLAUME, Marion GUILLOU, Serge HURTIG, Pascal LAMY, Pascale LECLERCQ, Marie-Christine LEPETIT, Nathalie LOISEAU, Louis MARROU, Catherine MAYEUR-JAOUEN, Frédéric MION, Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOARD, Louis SCHWEITZER.

MEMBRES ABSENTS

Patrice BOURDELAIS, Aurélien BRUNEL, François CHEREQUE, Martial CRON, Olivier DUHAMEL, Florence FAUCHER, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Philippe NEAU-LEDUC, Antoine ROGER, Jean-Marc SAUVE, Philippe TERNEYRE, Jean-Claude TRICHET, Etienne WASMER.

ETUDIANTS

Cyprien ASTIER (suppléant UNEF de Manon Viot) ; Solène DELUSSEAU-JELODIN (UNEF) ; Manon RABANNE (suppléante UNEF de Paul Bernardet) ; Pierre ROUXEL (UNEF).

Absente : Lorraine MONCLAR (UNI-MET).

Assistaient à la réunion :

Charline AVENEL, Secrétaire générale ; Christophe HONORE-ROUGE, Directeur financier adjoint ; François LAMY, Commissaire aux comptes ; Nicolas PEJOUT, Directeur de la Formation continue ; Yves RICHARD, Chargé de mission, Pierre-Yves SUARD, Directeur financier.

PROCES VERBAL

La séance est ouverte sous la présidence de Monsieur Jean-Claude CASANOVA à 9 heures.

M. le PRÉSIDENT.- Mesdames et messieurs, bonjour. Nous n'avons pas à vous soumettre de procès-verbal ; nous vous le soumettrons à notre prochaine réunion, qui aura lieu le 21 octobre.

Pour cette séance, M. Bourdelais a donné procuration à M. Mion ; M. Chérèque m'a donné procuration ; M. Cron a donné procuration à Mme Leclercq ; M. Duhamel a donné procuration à M. Pébereau ; Mme Faucher a donné procuration à Mme Beldiman-Moore ; M. Ladreit de Lacharrière a donné procuration à M. Schweitzer ; M. Sauvé m'a donné procuration ; M. Terneyre a donné procuration à M. Mion ; M. Wasmer a donné procuration à Mme Beldiman-Moore.

Je voudrais, si vous le permettez, que nous traitions un point qui n'est pas à l'ordre du jour : le remplacement de notre ami, M. Louis Schweitzer, au conseil de direction de l'IEP. En vertu du statut actuel, trois membres du conseil d'administration de la Fondation siègent au conseil de direction de l'IEP. Je crois que, dans les prochains statuts, ils n'y seront plus.

En raison des hautes fonctions qu'il doit désormais remplir au Commissariat à l'investissement, M. Louis Schweitzer nous a demandé de le décharger. Monsieur Marc Guillaume, qui appartient au même collège, celui des Fondateurs, qui en est le plus jeune membre mais l'un des plus éminent !, a bien voulu le remplacer. Je le propose donc à vos suffrages.

☛ Le conseil d'administration approuve à l'unanimité le remplacement de M. Louis Schweitzer, au conseil de direction de l'IEP, par M. Marc Guillaume.

Nous avons trois points à l'ordre du jour. Le dernier, qui porte sur la stratégie relative à la formation continue et le vote sur les tarifs 2015 des *Executive Masters*, implique la représentation des étudiants. Ils nous rejoindront, ainsi que le Directeur de la formation continue, M. Nicolas Pégout, vers 11 heures. Si nous avons terminé avant, nous avancerons ce troisième point.

I. EXAMEN DES COMPTES 2013

Mme AVENEL.- L'année 2013 constitue le palier d'un cycle économique qui a été initié il y a plusieurs années, au cours duquel l'institution s'est notablement développée et s'est appuyée sur une croissance et une diversification de ses ressources. Depuis 2008, les ressources ont crû de manière dynamique. En effet, on a observé une croissance de plus de 50 % de celles-ci. La stratégie de diversification des ressources a porté ses fruits puisque, en 2013, nous avons 54 % de ressources propres. Le soutien de l'État s'est accru jusqu'en 2012, mais représente une part de moins en moins importante de la couverture de notre dépense par étudiant. La réforme des droits, couplée à l'augmentation des effectifs, a été le principal ressort de l'augmentation de Sciences Po. La formation continue, et dans une moindre mesure la levée de fonds, ont été dynamisées.

Les dépenses ont crû corrélativement pour accompagner le développement des effectifs étudiants, qu'il s'agisse des dépenses de masse salariale, des dépenses d'enseignement ou des dépenses d'aide sociale.

L'exercice 2013 produit un résultat positif de 3,4 M€ qui contribue à restaurer les fonds propres. Cette performance est essentiellement imputable à la résolution du contentieux avec l'URSSAF, qui était à

l'origine d'un provisionnement élevé en 2012. C'est donc une année de transition vers un modèle économique qui, pour rester à l'avenir soutenable, devra être amendé.

Vous avez, dans vos dossiers, un document de présentation que je vous propose de suivre à l'écran.

◆ LES RESSOURCES

=> Page 3, l'évolution des ressources entre 2012 et 2013 : cette année encore, la croissance reste dynamique, puisqu'elle représente 9,6 M€ soit +6,4 %. Ceci est essentiellement lié à un fort niveau des produits exceptionnels relatifs à la reprise de provision de l'URSSAF tandis que l'engagement de l'État s'est légèrement affaibli.

=> Page 4, on voit l'évolution sur un peu plus de trente ans. Les subventions publiques structurelles sont passées de 90 % de la totalité des ressources à 43 % en 2013, les ressources propres de l'établissement d'un peu plus de 9 % à 54 %.

=> Page 5, on observe en 2013 une légère réduction des ressources publiques structurelles, celles que l'État nous attribue. La dotation globalisée de fonctionnement s'est élevée à 64 M€, soit une baisse de quasiment 700 000 € par rapport à 2012. Cette évolution provient de l'application d'une économie à l'instar de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur d'une part, et d'une légère augmentation de la réserve de précaution qui nous a été notifiée d'autre part. Nous sommes en discussion avec l'État pour, à tout le moins, maintenir la dotation telle qu'elle avait été envisagée dans le cadre du contrat quadriennal devenu quinquennal.

M. SUARD.- En 2013, la présentation analytique des ressources propres de Sciences Po a évolué, afin de mieux rendre compte de leur dynamisme. D'abord, un changement de dénomination, elles s'appelleront « partenariat ». Ensuite, une distinction au sein de ce poste budgétaire entre les « financements locaux sur projet nationaux ou européens », catégorie qui rassemble la capacité à obtenir des financements sur projets d'une part, et les « fonds institutionnels d'entreprises et de particuliers », catégorie qui associe les ressources d'organismes institutionnels -tels que les fondations ou les instituts- à celles provenant des entreprises et des particuliers d'autre part.

◆ Partenariats

. **Les financements locaux sur projet nationaux et européens** ont constitué un vecteur important de développement en 2013, avec une croissance de 2,2 M€, soit + 17 %, qui s'inscrit dans l'augmentation générale des ressources de Sciences Po de 9,6 M€

Les financements locaux, dont 75 % contribuent au financement de nos campus en région, sont en recul de 400 k€ et s'établissent à 4,8 M€. Les financements des campus proprement dits représentent 3,6 M€. Ils sont affectés par la décision de la ville de Menton de ne pas renouveler sa subvention de fonctionnement de 150 k€. À noter, par ailleurs, que Sciences Po procède à une analyse économique du coût de la formation en région. Celle-ci sera déterminante pour les perspectives de redéploiement en matière de campus.

Les financements sur projets nationaux représentent un peu moins de 6 M€, soit une augmentation de 2,8 M€. Ils marquent le dynamisme de Sciences Po en matière de recherche. Pour l'essentiel, il s'agit des projets sélectionnés dans le cadre des investissements d'avenir : 3,7 M€. S'agissant des projets

LIEPP et FORCCAST, les résultats financiers sont sans surprise. Par contre, les financements obtenus au titre des appels à projets donnent de très bons résultats et représentent 1,4 M€. Enfin, mentionnons les 11 projets financés par l'ANR et l'enquête sociale européenne.

Les fonds institutionnels et d'entreprises atteignaient 9,6 M€ en 2013, soit une croissance d'un peu plus de 400 k€. Cette croissance provient essentiellement du poste « fonds institutionnels » qui augmente de 45 % grâce à la *Kuwait Foundation* qui finance les activités de l'École des affaires internationales de Sciences Po (PSIA). Pour le mécénat d'entreprise d'une part, et pour la taxe d'apprentissage d'autre part, on constate un ralentissement, voire une baisse plus sensible pour la seconde. Dans l'un et l'autre cas, cela s'explique par un contexte économique et institutionnel peu favorable à ce type de collecte de fonds.

Les fonds collectés auprès des particuliers sont en léger recul : 1,091 M€ contre 1,131 M€ en 2012. Il s'agit plutôt d'un bon chiffre, compte tenu de l'année de transition qu'a représenté 2013, mais aussi du fait qu'en 2013, la Direction de la stratégie et du développement n'avait pas achevé la redéfinition de son équipe et de ses missions. À noter la non-réalisation du transfert des fonds attendus de la *US Sciences Po Foundation* au titre de 2012, qui génère une perte de 140 k€. Retraînée de cette évolution, la levée de fonds 2013 aurait progressé de 10 %.

♦ Prestations de services

Dans un contexte de concurrence fort, la formation continue maintient sa rentabilité. A la lecture, vous pourriez penser que le chiffre d'affaires de 10,8 M€, ainsi que la marge de cette activité qui est très légèrement négative, sont en voie de stabilisation en 2013. En réalité, il faut y voir la marque d'un effort de rationalisation très important de l'offre de formation et des outils de sa mise en œuvre que sont l'outil de gestion financière et l'outil informatique de relation clients.

♦ Ressources provenant des usagers

Mme AVENEL.- Ces ressources connaissent une croissance de 4,9 M€, soit +11,9 %. Au total, elles s'élèvent à 46,5 M€. Ces ressources représentent une part croissance pour Sciences Po : +29,2 % en 2013 contre +27,8 % l'année précédente.

Les **effectifs étudiants** s'élèvent à 13 231 pour l'année universitaire 2013-2014. C'est le moteur principal de la croissance du produit des droits. En commission des finances, certains d'entre vous ont souhaité avoir des éléments d'éclairage sur l'augmentation de ces effectifs étudiants. Sur cette année universitaire, la croissance n'est pas liée à une augmentation des admissions, mais à une montée en puissance des effectifs, pour un total de 700 étudiants :

- . 300 étudiants en plus au titre d'échanges d'étudiants ;
- . 100 étudiants en plus au titre des préparations aux concours ;
- . 100 étudiants en plus au titre de la montée du stock du collège universitaire ;
- . 100 étudiants en plus au titre de la montée des effectifs en Master ;
- . 100 étudiants en plus revenant d'année de Master.

Le **droit moyen d'inscription** pour les étudiants qui payent des droits d'inscription s'élève à 4 600 €. Il est de 4 280 € au collège universitaire et de 4 900 € au niveau du Master. Ces droits d'inscription sont compris entre 0 à 9 800 € au collège universitaire et entre 0 et 13 500 € au niveau du Master. En commission des finances, certains d'entre vous nous ont interrogés sur les comparaisons que nous pouvons établir avec d'autres écoles. Pour la plupart d'entre elles, à l'exception des IEP qui ont embrassé un système de droits progressif en fonction du revenu, les dispositifs de droits d'inscription sont forfaitaires. Les boursiers en sont exonérés, mais ceux qui ne le sont pas payent le droit maximum :

- . ESSEC : 16 800 €;
- . HEC : 12 200 €;
- . ESCP : 11 500 €;
- . EM Lyon : 11 200 €;
- . Columbia : 35 000 €;
- . Georgetown : 40 000 €.

Pour ceux qui ont un dispositif de droits forfaitaires, notamment les établissements français, le nombre de pourcentage de boursiers est plus faible que le nôtre. Par exemple, il est de 15 % à l'ESSEC, de 12 % à HEC, de 30 % chez nous.

L'augmentation du produit des droits de scolarité est de 4,6 M€, soit +12,6 %. Cette croissance est essentiellement liée aux facteurs suivants :

- une croissance des effectifs pour 2 M€;
- une montée des promotions soumises au barème différencié, qui remplace celles qui étaient soumises au barème unique pour 2,8 M€;
- la revalorisation des droits sur l'année 2012-2013 pour 420 000 €, qui n'affectait que les deux dernières tranches les plus hautes du barème ;
- une série de mesures de moindre ampleur : par exemple, le lancement au sein de l'école de droit des préparations aux concours de l'École nationale de la magistrature.

♦ **Produits financiers et exceptionnels**

M. SUARD.- En 2013, ils sont en forte progression, essentiellement en raison de la reprise de la provision URSSAF de 2012. Ils sont constitués :

- des **produits financiers**, qui atteignent 262 k€ et qui ont augmenté de 120 k€ soit +84 % ;
- des **produits exceptionnels et sur exercices antérieurs** qui ont augmenté de 2,8 M€ pour atteindre 4 M€, soit 143 % d'augmentation. Ces produits proviennent, d'abord de la reprise de provision dotée en 2012, pour 2,52 M€, au titre d'un risque de revalorisation des taux de charges sociales applicables aux rémunérations du personnel de la fonction publique, dans le cadre de la fonction direction au sein de l'IEP d'une

part, des vacataires de l'enseignement d'autre part. Ils proviennent, ensuite, de la quote-part de subventions d'investissements passées en compte de résultat chaque année et qui, depuis deux ans, s'élève à 1,2 M€.

♦ Poids économique de Sciences Po

Mme AVENEL. - Afin d'apprécier le poids économique total de Sciences Po, il convient d'ajouter aux 159 M€ de ressources portés aux comptes de la Fondation les 17,4 M€ qui représentent les salaires des enseignants-chercheurs directement versés par l'État, ainsi que ceux des chercheurs payés par le CNRS. Pour 2013, les activités consolidées de Sciences Po s'élèvent à 176,6 M€, contre 166,8 M€ en 2012.

♦ LES DÉPENSES

Elles ont augmenté de 10,5 M€ entre 2012 et 2013 et atteignent 155,7 M€ soit une progression de 7,2 %. Ceci intègre des dépenses exceptionnelles réalisées grâce à la reprise de provision URSSAF sur cette année.

♦ Dépenses de personnel

Après une évolution infléchie en 2012, les dépenses de personnel ont à nouveau progressé pour s'établir, en 2013, à 72,7 M€. C'est une croissance de 7 M€ soit +10,6 % contre 2,5 % en 2012. Cette évolution intègre, notamment, la dotation d'une provision au titre d'une prime exceptionnelle versée aux salariés, qui a été permise par la reprise de provision URSSAF. Retraité de cette prime exceptionnelle, le niveau des dépenses de personnel progresse de 4,4 M€, soit +7,7 %. Lors de la commission des finances, vous avez souhaité avoir un éclairage sur la répartition de cette augmentation entre le personnel administratif et le personnel académique. Sur une progression totale de 6,9 M€ et de 5,7 M€ sur fonds libres, 78 % sont liés au personnel administratif. Sur fonds libres, la progression pour le personnel administratif représente une augmentation de la masse salariale de 9,5 % ; c'est la combinaison de quelques recrutements et de la prime qui a été versée. Quant à la progression de la masse salariale du personnel académique, elle est de 13,2 %, en lien avec la poursuite du recrutement d'académiques initié il y a quelques années.

♦ Dépenses d'enseignement

M. SUARD. - Ce deuxième grand poste de dépenses de l'Institution représente 12 % du total. En 2013, ces dépenses ont continué à ralentir, progressant de 1,1 % après +4,6 % en 2012 et +13,7 % en 2011.

L'année 2013 marque une meilleure maîtrise de ce type de dépenses qui accompagnent :

- le développement de la formation initiale professionnalisante avec une augmentation de 464 k€ ;
- la montée en puissance des campus du Havre et de Reims ;
- le programme Europe-Afrique ;

- les doubles diplômes ;
- la préparation aux concours juridiques lancée en septembre 2012 par l'École nationale de la magistrature ;
- des dépenses de l'école doctorale stabilisées ;
- la rationalisation des activités de formation continue avec, en 2013, une diminution de 13 % des dépenses.

♦ **Dépenses d'acquisition de ressources documentaires**

Elles progressent de 4,9 % alors qu'elles étaient en baisse l'année précédente en 2012. Les ressources numériques représentent 36 % des dépenses relatives aux ressources documentaires, contre seulement 15 % il y a cinq ans.

♦ **Sommes consacrées aux bourses et à l'aide sociale**

Mme AVENEL.- Le total des sommes s'est élevé à 8,5 M€, soit une hausse de 12,5 %. Les bourses sur critères sociaux représentent 67,5 % de ces dépenses et concernent environ 2 200 élèves. Celles sur financements extérieurs et celles sur critères académiques représentent respectivement 23,7 % et 8,1 % du total.

L'évolution de ces dépenses s'explique par :

- l'augmentation du nombre de boursiers CROUS et assimilés, de +6 % en 2013. Cela entraîne une augmentation des compléments accordés par Sciences Po au travers d'une bourse d'un montant égal à 75 % de celle versée par le CROUS ;
- la progression de l'aide moyenne versée à nos étudiants. Nous avons créé deux échelons supplémentaires : un échelon pour les étudiants ne percevant pas de bourse entre l'échelon 0 et l'échelon 1 ; un échelon 7 pour les étudiants les plus défavorisés. Ceci fait suite à la décision de l'État de créer ces mêmes échelons au niveau national. Nous avons étalonné notre dispositif sur celui souhaité par l'État ;
- la légère augmentation du niveau de bourses versées ;
- l'effort en faveur des bourses au mérite, de manière à systématiser son attribution à tous les étudiants qui peuvent en bénéficier.

M. FITOUSSI.- Sur ce point, avez-vous une idée de ce que représente la non-perception des droits pour ceux qui ne reçoivent aucune bourse ? Car en réalité, il s'agit d'une aide.

Mme AVENEL.- Si on se fonde par rapport au droit maximal payé, cela représente 40 M€. Si on se fonde par rapport au droit moyen qu'il est peut-être plus raisonnable de regarder, de mémoire cela représente environ 15 M€.

M. FITOUSSI.- Il faudrait l'indiquer sur les tableaux.

♦ Coûts de location

M. SUARD.- La Fondation occupe 61 700 m² avec une progression qui a régulièrement suivi celle des effectifs étudiants, à l'exception de 2013, année durant laquelle le recul de 2 300 m² est imputable à la fin de la double localisation du campus du Havre, rendue nécessaire pendant les travaux. 64 % de la surface totale sont des locations et des mises à disposition. En 2013, **le coût des loyers chargés** n'a pas varié : il est resté à 10,7 M€. En revanche, les **dépenses d'entretien et de maintenance** associées à ce parc immobilier ont augmenté de 16 % à Paris et de 34 % en région. Cela correspond à la mise aux normes d'ascenseurs et de frais supplémentaires de gardiennage dans les campus en région.

♦ Dépenses de fonctionnement

C'est le deuxième grande poste des dépenses générales de Sciences Po : 11 %. En 2013, ces dépenses augmentent de 5,4 %, soit 17,4 M€ en raison :

- de l'augmentation des prestations de services consommées par Sciences Po en formation continue ;
- du service hôtelier utilisé par la diplomation de la direction des études et de la scolarité, la direction de la formation continue et les colloques de l'activité de recherche ;
- de l'augmentation des dépenses de reprographie provenant de l'effet, en année pleine, du service d'impression offert aux étudiants à partir de la rentrée 2012.

Cette évolution est partiellement compensée par une baisse des frais de mission et des frais liés à l'informatique. On note, en particulier, une baisse importante des achats de fournitures de 29 %.

En l'absence des acquisitions immobilières, les **investissements** reculent de 626 k€ pour s'établir à 4,7 M€. Deux lignes sont à noter : les travaux d'aménagement des combles du 28 rue des Saints-Pères pour 861 k€ et le développement d'un nouveau système informatique de gestion des admissions pour un peu plus de 600 k€.

♦ Subventions versées

Les subventions versées sur fonds propres restent stables. Au total, ce poste représente un peu plus de 2 M€, soit une diminution de 12 %. Il est composé d'une part importante de subventions sur fonds affectés. En ce qui concerne les fonds libres, ces subventions baissent d'environ 2 %. En effet, en 2013, la Fondation n'a pas effectué de versement à Sciences Po Études et Conseils, soit - 85 k€. Par ailleurs, la

subvention versée aux Presses a été réduite de 30 k€, elle s'établit à 422 k€. Cet effet positif en matière de dépenses a été compensé par l'effet, en année pleine, de la conversion en subventions des postes des personnels de l'IEP Rennes : + 60 k€

♦ Charges financières et exceptionnelles

Ces charges s'élèvent à 5950 k€. Elles baissent essentiellement en raison de l'évolution des charges exceptionnelles. Les charges financières s'établissent à 2387 k€. Elles sont liées à l'endettement contracté pour les acquisitions immobilières des années précédentes.

L'évolution des provisions à la baisse en 2013, -30 %, intègre :

- la reprise intégrale de la provision URSSAF précitée ;
- la constitution d'une provision de 1,3 M€ à hauteur de l'excédent cumulé provisoire constaté au campus de Reims sur les exercices 2012 et 2013.

En effet, au moment de la clôture des comptes en 2013, la discussion entre Sciences Po et la ville de Reims n'était pas finalisée. Il s'agissait de conclure une convention précisant le versement de la subvention en contrepartie d'une hausse des effectifs, alors que le statut des excédents financiers résultant de ces versements n'était pas finalisé juridiquement. Par ailleurs, fin 2013, on se trouvait dans une situation de campagne municipale avec son lot d'incertitudes. Au final, la nouvelle convention a été présentée au conseil municipal. Nous entreprenons de nouvelles discussions qui pourraient mener à reprendre, dans l'exercice courant, cette provision de 1,3 M€.

♦ CONCLUSION

Les comptes 2013 dégagent un **résultat net** de 3,4 M€ contre 4,3 M€ en 2012. Le niveau reste élevé et provient, en grande partie, de la reprise de la provision URSSAF dont la charge cumulée s'élevait, en 2012 et dans les perspectives d'exécution 2013, à 5,3 M€. Ce résultat compense en partie, dans les capitaux propres de la Fondation, l'effet du report à nouveau négatif engendré par la correction comptable sur les droits de scolarité dans les comptes 2011 et qui, en 2013, s'élève à -6,7 M€.

En matière de structure de bilan, la situation de la Fondation s'est à nouveau améliorée en 2013. **Les capitaux propres** s'élèvent à 25,6 M€ contre 22,8 M€ en 2012. En l'absence de nouveaux emprunts en 2013, **les dettes à long terme** s'élèvent à 56,9 M€ contre 59,0 M€ l'année précédente. **Le ratio capitaux propres/dettes financières**, qui exprime l'autonomie financière de la Fondation et qui s'était dégradé en 2011, s'établit à 45 % en 2013, contre 28,6 % en 2012.

En 2013, si **le fonds de roulement** -qui illustre la solvabilité de l'établissement, c'est-à-dire l'excédent des capitaux stables sur les emplois durables- reste négatif, il s'est fortement amélioré, passant à -2,1 M€ après avoir atteint -4,8 M€ en 2012 et -11,0 M€ en 2011. **Le besoin en fonds de roulement** -différence entre l'actif circulant et le passif circulant- s'élève à -31 M€. En 2013, **la trésorerie** est de près de 30 M€, soit +6,2 M€. En 2012, la hausse était de 10 M€. Enfin, **la capacité d'autofinancement** de la Fondation s'établit à 9,6 M€. Elle représente un ratio de service de la dette de Sciences Po de 2,4. Je vous remercie.

M. le PRÉSIDENT.- Qui veut prendre la parole ?

Mme BELDIMAN-MOORE.- Je vous remercie d'avoir différencié la répartition de l'augmentation des dépenses de personnel, mais ma demande était un peu différente. J'avais demandé que, dans le document synthétique, apparaisse ce qui est indiqué dans le gros document sur les comptes à la page 66, à savoir la progression différenciée des deux postes. En effet, la répartition a trait aux effectifs, un quart d'académiques et trois-quarts d'administratifs, mais la progression est de 18,8 % pour les premiers et de 8,2 % pour les seconds. C'est surtout cette différenciation de la progression que j'aurais souhaité voir apparaître dans le document synthétique, afin que l'on visualise les deux politiques de masse salariale qui sont à l'œuvre.

M. MION.- Vous avez parfaitement raison, les chiffres que vous indiquez sont exacts. La progression de la masse salariale est de 8,3 % pour le personnel administratif et de 18,6 % pour le personnel académique.

En effet, cela traduit l'effort substantiel réalisé en faveur de cette seconde catégorie, que nous souhaitons prolonger au cours des années qui viennent. Nous souhaitons poursuivre le développement du personnel académique permanent de Sciences Po. Cela me semble une nécessité impérative pour une institution d'enseignement supérieur et de recherche en France, aujourd'hui.

L'année 2013 a marqué une très forte progression du montant de la masse salariale. Cela a été souligné par la commission des finances et provient de la combinaison de deux effets exceptionnels.

L'un, qu'il ne faut pas ignorer, est le rattrapage par rapport à l'année 2012, historiquement basse en matière de progression de cette masse salariale. Sciences Po a marqué un temps d'arrêt au cours de la période de vacance du poste de directeur et d'administrateur. Un effet de rattrapage naturel s'est produit au second semestre 2013.

L'autre, est la provision passée au titre de la négociation annuelle obligatoire pour un montant très important. Retraité du montant de cette provision, l'augmentation de la masse salariale est de 7,7 %. Cela reste très élevé, mais encore une fois, il y a eu un effet de rattrapage que l'on ne peut pas totalement ignorer.

Mme GUILLOU.- Tout d'abord merci, Monsieur le Directeur, d'indiquer clairement votre souhait d'augmenter le personnel permanent académique. En effet, je considère que plus on augmente le nombre de parcours de formation -et donc plus on a d'ingénierie pédagogique à faire- plus on a besoin d'avoir des personnes attachées à l'établissement, qui pensent les évolutions. Ensuite, cela permet d'accueillir dans un cadre pédagogique clair, des maîtres de conférences à temps partiel qui apportent une vision professionnelle enrichissante.

Je suis donc tout à fait d'accord avec vous : les évolutions de l'école nécessitent désormais une augmentation du personnel académique permanent. Je suppose que cela fera partie du contrat d'objectif des années futures.

M. MION.- Oui.

Mme GUILLOU.- Pour revenir aux comptes, quelle part de la provision URSSAF va à la consolidation de la situation financière de l'école ? Nous avons, en effet, lors de notre dernière réunion consacrée à l'examen de la situation financière, exprimé le souhait qu'une part significative de cette somme soit consacrée soit au désendettement, soit aux capitaux. Ai-je bien compris les chiffres à savoir que, sur les 5,3 M€, un montant de 3,5 M€ a été utilisé pour renforcer la situation financière de l'école ?

M. SUARD.- Les 5,3 M€ était le cumul lorsque nous avons abordé l'examen budgétaire lors des perspectives d'exécution 2013. En 2013, une deuxième provision avait été contractée à peu près à même

hauteur, pour un total de 5,3 M€. L'ensemble de cette ressource financière exceptionnelle a été dédiée à l'amélioration des capitaux propres, hormis la provision de 1,3 M€ sur les comptes de Reims.

M. FITOUSSI.- Pour ce qui concerne les évolutions de la masse salariale, il me semble qu'il faudrait distinguer entre variation des effectifs et variation des rémunérations. Dans le cas contraire et dans le contexte actuel, une augmentation de la masse salariale, par exemple de 18,6 %, apparaît gigantesque.

M. MION.- S'agissant des académiques, c'est bien l'augmentation des effectifs qui a conduit à cette hausse très sensible.

M. FITOUSSI.- Il vaut mieux en dire le pourcentage.

M. le PRÉSIDENT. - Dans tous nos documents budgétaires, nous devrions toujours indiquer pour chaque service ou chaque programme, entre parenthèses, les effectifs correspondant au service ou au programme, effectifs mesurés en personnes physiques.

M. PÉBEREAU.- Comme cela a été dit, la progression des dépenses de fonctionnement est très considérable cette année. Ce rythme n'est pas soutenable à moyen terme. La maîtrise de chaque catégorie de dépense est une nécessité absolue dans la période actuelle. L'expérience de cette année l'a confirmée : les dotations de l'État sont bloquées ; les relations avec les collectivités locales ne sont pas simples ; le maintien et, a fortiori, l'accroissement de leurs concours est problématique ; des problèmes commencent à se poser dans les financements fournis par les entreprises, notamment du côté de la taxe d'apprentissage.

Il me semble indispensable d'assurer un contrôle très étroit de la dépense, en particulier pour ce qui concerne les dépenses de personnel administratif. A un moment où, du côté de l'État, une certaine «rigueur» -je ne sais pas si le terme est adapté- est de mise dans ce domaine, il est souhaitable que nous soyons très prudents.

M. MION.- Monsieur Pébereau a parfaitement raison. La tendance à l'œuvre du côté des financements publics, qu'il s'agisse de l'État ou des collectivités territoriales, est une dimension importante de l'évolution de notre modèle à terme.

Voilà un peu plus de trois mois, nous avons engagé un examen approfondi de notre modèle économique, donc de nos dépenses d'une part, et de nos ressources et des prévisions que nous pouvons faire pour leur évolution au cours des années à venir, d'autre part. Un cabinet de conseil nous aide à procéder à ce travail et tout particulièrement à identifier les leviers que nous devons mettre en œuvre, dès cette année et surtout au cours des années qui suivent, pour rendre notre modèle de développement soutenable. Nous vous présenterons les conclusions de ces travaux lors de la prochaine réunion.

C'est, pour nous, une préoccupation majeure que d'arriver à mettre en œuvre dans notre institution un modèle de développement qui soit viable pour les années qui viennent. C'est la condition *sine qua non* de la réalisation des ambitions que nous avons décrites sur la stratégie de Sciences Po lors de notre dernière séance. Ce travail d'identification des leviers de meilleure maîtrise de nos coûts et d'augmentation de nos ressources est en cours.

M. le PRÉSIDENT.- C'est d'autant plus nécessaire que, si l'année 2014 ne sera pas fondamentalement différente de l'année 2013, en 2015, nous entrerons dans une période financière difficile, puisque nous aurons à la fois le nouveau contrat avec l'État et l'engagement dans le projet de l'Artillerie. L'année 2015 nécessitera une réflexion financière très attentive sur notre fonctionnement.

Mme GISSEROT.- Je partage les préoccupations exprimées par M. Pébereau. J'ai deux questions, qui ont été posées en commission des finances.

La première concerne la contribution au résultat des contrats européens. Monsieur l'Administrateur, vous nous aviez répondu que, pour l'instant, cette contribution était plus négative que positive. Cette situation va-t-elle durer indéfiniment ou des mesures sont-elles envisagées pour au moins équilibrer ?

La seconde a trait aux financements locaux. Une certaine baisse a été enregistrée, voire une certaine difficulté du côté des collectivités locales. Quelles seraient les incidences de la baisse des financements locaux ?

M. MION.- Concernant les contrats européens, avec le Conseil européen de la recherche, les règles sont claires. Les montants alloués à un projet peuvent comporter jusqu'à 20 % de frais de gestion. Théoriquement, sur le montant des financements alloués à un chercheur pour un projet de recherche déterminé, l'établissement doit ainsi pouvoir récupérer 20 % de ce qui est défini comme «frais de gestion» dans la convention portant l'attribution du financement, sachant que la Commission exerce une vigilance extrême sur ce que l'on qualifie ou pas de «frais de gestion».

En vérité, cette enveloppe de 20 % ne couvre pas la totalité de la réalité des coûts subis par l'établissement. En effet, la contribution de ces financements au résultat est légèrement négative, mais je crois qu'elle l'est pour tous les établissements. En la matière, il n'y a pas une spécificité liée à Sciences Po ; hélas, les projets de recherche créent leurs propres dépenses pour l'établissement, qui ne sont pas totalement prises en compte dans le financement attribué par l'Europe.

C'est vrai *a fortiori* pour les financements français par la voie de l'Agence Nationale de la Recherche, puisque la quote-part de l'enveloppe allouée pouvant servir à financer les frais de gestion est de 8 %. Récemment l'ANR l'a augmentée, mais elle est très loin de couvrir la réalité des coûts subis par les établissements accueillant ces projets.

Concernant les financements que nous attribuent les collectivités en région pour nos campus, les évolutions sont contrastées d'un lieu à l'autre. De manière générale je constate que, chaque année, il est nécessaire de repartir en campagne pour s'assurer que les collectivités sont disposées à maintenir la subvention au fonctionnement de ces campus, campus qu'elles ont intégralement financés s'agissant des investissements.

Une situation n'est jamais définitivement acquise. Elle est plus ou moins stabilisée selon la durée des conventions qui nous lient aux collectivités mais ces dernières, qui subissent elles-mêmes des contraintes financières accrues, ont tendance à considérer que toutes les dépenses doivent être remises sur le métier chaque année. Celles qui sont dédiées à nos campus ne font pas exception.

Désormais, dans nos échanges avec les collectivités, nous sommes extrêmement clairs sur les conditions de maintien de nos implantations en région. La fin ou la diminution très sensible du soutien d'une collectivité au fonctionnement de l'un de nos campus est de nature à remettre en cause l'existence même de celui-ci. Les collectivités sont, je crois, attentives à ce discours de clarté. L'an passé, j'avais des inquiétudes avec le campus de Poitiers. Nous avons accueilli avec satisfaction les décisions prises par les collectivités de ne pas revenir sur les enveloppes qu'elles avaient prévu d'allouer à ce campus.

Dans le cadre de l'examen de l'ensemble de notre modèle économique, la question de la pérennité de l'ensemble de nos campus se posera clairement. Nous serons peut-être amenés à nous poser la question du maintien de la totalité d'entre eux.

M. FITOUSSI.- Sur la question des contrats de recherche, qui est très complexe et débattue depuis toujours, il y a deux préoccupations contradictoires. La première, c'est que les contrats couvrent seulement les coûts marginaux et non pas les coûts fixes. La seconde est de savoir s'il faut ne plus inciter les équipes à rechercher des contrats. En d'autres termes, il y a des universités qui, généralement, abondent les contrats obtenus par des équipes, parce que ces contrats permettent à ces équipes de donner une meilleure visibilité à

l'université, plutôt que d'en réduire le montant par un prélèvement trop important de frais de gestion. Il y a donc un équilibre à trouver, qui bien évidemment dépend des contraintes financières que subit l'établissement.

M. MION.- Même si le bilan économique global de ces financements européens pèse sur les finances de notre institution, il s'agit de projets extrêmement vertueux pour le rayonnement scientifique et intellectuel de notre maison. Bien entendu, notre politique est d'encourager nos chercheurs à décrocher de tels financements. Il n'est pas question de nous montrer malthusien sur le sujet ; il en va de notre crédibilité en tant qu'institution d'enseignement supérieur et de recherche.

M. le PRÉSIDENT.- S'il n'y a pas d'autres questions, notre Commissaires aux comptes va intervenir.

M. LAMY, Commissaire aux comptes.- Mesdames et Messieurs les Administrateurs, en exécution de la mission qui nous a été confiée par votre conseil d'administration, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013 sur le contrôle des comptes annuels de la FNSP, la justification de nos appréciations et les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Sur la base de notre audit, il nous appartient d'exprimer une opinion sur ces comptes. L'audit que nous avons conduit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France nous amène à certifier que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Fondation à la fin de cet exercice.

Nos appréciations sont justifiées sur la base du caractère approprié des principes comptables suivis, ainsi que sur le caractère raisonnable des estimations significatives qui ont été retenues. Elles contribuent à la formation de notre opinion que je viens d'exprimer.

Enfin, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, nous avons procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans les documents qui vous ont été adressés.

M. le PRÉSIDENT.- Je vous remercie. Nous avons donc deux résolutions à examiner.

Résolution n°1

« Le Conseil d'administration de la Fondation Nationale des Sciences Politiques approuve les comptes de l'exercice 2013. L'excédent de 3 453 727,97 € est affecté en totalité au poste « Report à nouveau – solde débiteur ».

☞ Cette résolution est approuvée à l'unanimité des membres présents ou représentés.

Résolution n°2

« Le Conseil d'administration, à la suite de la démission de M. Jean-Louis Fourcade, Commissaire aux comptes suppléant de la FNSP, en date du 28 octobre 2013, approuve la désignation de la société AECD, 7 rue de Monceau 75008 Paris, afin de le remplacer, et ce pour la durée résiduelle du mandat attribué par le Conseil d'administration du 22 mars 2011 au Cabinet Antoine Fièvre &

Associés en qualité de Commissaire aux comptes titulaire, soit jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice 2016 ».

☞ **Cette résolution est approuvée à l'unanimité des membres présents ou représentés.**

II. PROJET IMMOBILIER DE L'ARTILLERIE

M. le PRÉSIDENT.- Nous allons vous proposer une résolution assez longue. Auparavant, je vais demander à l'administrateur de faire le point sur cette question et de nous expliquer le tenant de cette résolution.

M. MION.- Lors de notre dernière séance, nous avons eu une première présentation de ce projet dit de l'Hôtel de l'Artillerie. Je ne reviens pas sur les éléments que notre Secrétaire générale avait exposés. Lors de notre échange, vous avez pu percevoir que ce dossier est très complexe. Avant toute décision de la part de votre conseil sur un engagement ferme de Sciences Po, un grand nombre de travaux préalables doivent être menés. Un certain nombre l'ont déjà été.

Nous nous sommes fait assister d'un conseil, afin de progresser dans l'instruction du dossier, mais il apparaît que nous devons aller un pas plus loin, notamment nous mettre en situation de discuter un peu plus avant du prix du bien avec France Domaines. Pour cela, des travaux préalables d'études sont nécessaires, pour lesquels nous souhaiterions mandater des organismes experts dans ces matières.

La résolution qui vous est proposée me donnerait le pouvoir de conclure des marchés d'études avec des prestataires, dont possiblement l'établissement public d'aménagement universitaire de la Région Ile-de-France, et d'entrer en pourparlers : avec l'État pour discuter de ces questions de valorisation du bien ; avec toute collectivité susceptible d'appuyer notre démarche -à commencer par la Ville de Paris- ; avec les établissements financiers susceptibles de financer cette opération -discussion bien sûr non engageante-, à commencer par la Caisse des dépôts et consignations et la Banque européenne d'investissement.

Au cours de sa prochaine réunion, le conseil d'administration sera tenu informé de l'évolution de ces discussions. D'ici là et s'il n'y avait pas de séance avant, les discussions seront très avancées, mais nous en reparlerons.

M. le PRÉSIDENT.- Avez-vous des questions ?

Mme LEPETIT.- La direction de Sciences Po a-t-elle une idée des ordres de grandeur qu'elle envisage de consacrer à ce préinvestissement ? Dans la résolution, il n'y a pas d'indication sur ce point.

Mme AVENEL.- Le montant des études qu'il faut maintenant consacrer à l'Artillerie (études d'ordre technique avec sondages et études architecturales) est de l'ordre de 200 000 à 500 000 €. Toutefois, nous avons la possibilité de passer par l'EPAURIF, établissement public dont l'objet principal est l'assistance à maîtrise d'ouvrage aux établissements universitaires de la Région Ile-de-France. Cela nous permet de minorer le coût de ces études, puisqu'une partie peut être directement prise en charge par l'EPAURIF. Nous sommes en discussion avec ce dernier afin de conclure une convention, qui devrait aboutir à un prix total d'études plutôt moins élevé que si nous travaillons avec un bureau d'études pour l'intégralité de ces coûts.

M. le PRÉSIDENT.- S'il n'y a pas d'autre demande du conseil, je vais vous proposer de voter la résolution n°3. Je ne la relirai pas.

Résolution n°3

« Le Conseil d'Administration, après une première information sur le projet de l'Artillerie, décide

d'instruire le projet immobilier visant à acquérir l'Hôtel de l'Artillerie situé place Saint-Thomas d'Aquin dans le 7ème arrondissement de Paris (ci-après, le « **Projet** »).

En conséquence de ce qui précède, le Conseil d'Administration donne tous pouvoirs à Monsieur Frédéric Mion, Administrateur de la FNSP, pour (i) mandater tous tiers (en ce compris, le cas échéant, l'Etablissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France - EPAURIF) aux fins de réalisation de toutes études préalables nécessaires à la définition et à la faisabilité du Projet et conclure toute convention d'assistance ou de conseil à cet effet et (ii) entrer en pourparlers avec (a) l'Etat, es qualités de propriétaire et vendeur de l'ensemble immobilier, (b) toutes collectivités et (c) tout établissement financier (en ce compris la Caisse des Dépôts et Consignations et la Banque Européenne d'Investissement) susceptibles de financer, en tout ou partie, la réalisation du Projet.

Monsieur Frédéric Mion est autorisé à représenter la FNSP dans le cadre de la consultation de tous services compétents pour s'assurer de la faisabilité du Projet au regard de toute législation et réglementation applicable et notamment les services compétents de la Ville de Paris au regard des règles d'urbanisme qui sont ou seront applicables à l'Hôtel de l'Artillerie, lequel est situé dans le périmètre du plan de sauvegarde et de mise en valeur (P.S.M.V.) du 7ème arrondissement en cours de révision.

De manière générale, le Conseil d'Administration donne tous pouvoirs à Monsieur Frédéric Mion pour négocier et signer les contrats d'études, de diagnostic, d'assistance, de conseil et autres documents nécessaires à l'étude de faisabilité du Projet et, le cas échéant passer et signer tous actes et pièces, contracter tous engagements, tous avant-contrats, faire toutes déclarations, verser toutes sommes et en recevoir quittance, recevoir toutes sommes et en donner quittance, donner toutes instructions, certifier conforme tous documents et pièces, élire domicile, donner tous pouvoirs, et généralement faire tout ce que les circonstances exigeront et tout ce qu'il jugera bon à l'effet de mener à bonne fin l'étude de faisabilité du Projet.

Monsieur Frédéric Mion devra (i) rendre compte régulièrement au Conseil d'Administration de l'état d'avancement des études et pourparlers mentionnés et (ii) lui soumettre en temps utile toutes informations et documents nécessaires afin que le Conseil d'Administration autorise au préalable la conclusion par la FNSP de toute convention (y compris, le cas échéant, toute promesse d'achat, convention de crédit, contrat d'entreprise générale, contrat de promotion immobilière, convention d'assistance à maîtrise d'ouvrage ou contrat de maîtrise d'ouvrage délégué) susceptible d'engager la FNSP de manière définitive ».

☞ **Cette résolution est adoptée à l'unanimité des membres présents ou représentés.**

III. PRESENTATION DE LA STRATEGIE RELATIVE A LA FORMATION CONTINUE ET VOTE SUR LES TARIFS 2015 DES EXECUTIVE MASTERS

M. PÉJOUT.- Mesdames et Messieurs, bonjour. J'ai pris la tête de la direction de la formation continue en juin dernier. Je vous remercie de cette opportunité d'échanger avec vous sur la stratégie de formation continue, qui est un préalable à la proposition de vote sur les tarifs 2015 des *Executive Masters*. C'est aussi un préalable nécessaire à la proposition de nouveaux *Executive Masters*, qui sera formulée en octobre

prochain auprès de vous. L'activité de formation continue de Sciences Po s'inscrit dans un contexte français international extrêmement concurrentiel. Je commencerai par la France, puis évoquerai le marché international.

En France, on évalue le marché de la formation continue des cadres à plus de 1 Md€. Ce marché est en premier lieu occupé par les écoles de management, en deuxième lieu par les écoles d'ingénieurs et enfin, pour une part plus minoritaire, par les universités. Vous avez un résumé figurant à la page 3. Certaines écoles de commerce, d'ingénieurs ou certaines universités se détachent et notamment, parmi ces dernières, Lyon I qui atteint un chiffre d'affaires quasiment équivalent à celui de Sciences Po en matière de formation continue. A noter la réforme du dispositif de formation continue ou de formation professionnelle. La réforme récemment mise en œuvre par le Gouvernement change la donne. Deux points essentiels sont à prendre avec une vive considération par Sciences Po.

Premièrement, l'orientation des financements vers les populations les plus éloignées du marché du travail. La cible de nos formations ne sont pas ces populations, mais bien celles qui sont en pleine activité et qui, en tant que cadres ou cadres supérieurs, cherchent des formations à temps partiel. Ce premier point questionne donc notre activité.

Deuxièmement, le renforcement du contrôle qualité des programmes. Nous n'avons pas à craindre ce contrôle. Cependant, l'orientation est prise pour un contrôle national avec un poids prépondérant pour les formations qui figureront au Registre national des compétences professionnelles, cadre qui ne convient pas forcément à nos formations, mais plutôt à l'activité de formation continue développée dans les universités. Si le marché pour cette activité est extrêmement concurrentiel en France, c'est encore plus vrai à l'international. Depuis plusieurs décennies, ce marché est dominé par les écoles de management des universités anglo-saxonnes.

Le choix du vocabulaire n'est pas secondaire : formation professionnelle ou formation continue ? En anglais, trois segments sont développés :

- les *university extension*, qui sont l'équivalent des cours du soir ;
- la *continuing education*, qui est plutôt proposée à des cadres intermédiaires ;
- . l'*executive education*, qui est proposée à des cadres supérieurs et à des dirigeants, et qui est la cible de Sciences Po.

A l'échelle mondiale, ce marché est estimé à 200 Mds de dollars. Là-encore, les écoles de management particulièrement anglo-saxonnes dominent. Le dernier classement du *Financial Times* 2014, qui est sorti hier, le confirme. Il n'y a que des écoles de management et très peu d'écoles d'ingénieurs. Certains acteurs français se détachent, notamment HEC. À noter l'émergence d'autres acteurs qui délivrent ce type d'activité : les cabinets de conseil ; les *Thinks Tanks* ; les associations professionnelles ; certains grands groupes internationaux qui délivrent des formations internes diplômantes à la fois pour leurs troupes et pour d'autres acteurs. Non seulement ce marché est extrêmement concurrentiel, mais il se complexifie de par la diversité des acteurs exerçant ce type d'activité.

Dans ce contexte, l'activité de formation continue de Sciences Po est à la croisée des chemins. Cela fait quarante ans que Sciences Po fait de la formation continue, mais cela n'a jamais été véritablement une priorité, comparativement à d'autres institutions qui occupent les premières places du marché aujourd'hui. Cette priorité de Sciences Po, très récente, se reflète dans différents points de faiblesse que l'on peut corriger à l'avenir.

1°- La très faible coordination avec les autres entités pédagogiques de Sciences Po. Il y a très peu de relations avec les écoles, les centres de recherche, les départements.

2°- Une trop faible sollicitation de la faculté permanente de Sciences Po.

3°- Une attention prioritaire, visible dans les chiffres, donnée au chiffre d'affaires plutôt qu'à la rentabilité.

4°- Le développement international et le développement numérique de Sciences Po, qui sont avérés, mais qui n'ont pas véritablement été mis au service de la formation continue.

Tout cela se reflète dans une évolution économique détaillée en page 5, que ce soit en volume (chiffre d'affaires) ou en valeur (marge).

Je voudrais attirer votre attention sur les années 2013 et 2014. Vous l'avez constaté en commission des finances, en 2013, la marge nette est de -1 %. Cela inclut le coût d'un projet SI (système d'information) d'envergure, qui restructure notre gestion de la scolarité, notre gestion de la relation client et notre gestion budgétaire et comptable. Le coût de ce projet SI est évalué à un peu plus de 600 000 € en 2013, même chose en 2014 ; c'est donc un investissement. Si on met ce coût avant la marge nette, celle-ci n'est plus de -1 %, mais d'environ +5 %. 2013 et 2014 sont des années de transition visant, notamment, à corriger les points de faiblesse que j'ai évoqués. Ces points de faiblesse sont autant de leviers de transformation que nous devons mettre en œuvre pour un développement qui se veut ambitieux. Ces deux années de transition sont une introduction à une dynamique de développement ambitieuse entre 2014 et 2018. La perspective de développement tracée en page 6 s'appuie sur des choses extrêmement simples : la duplication de ce qui fonctionne ; la suppression de ce qui ne fonctionne plus ; la création de nouveaux programmes à succès. Mais, de manière plus conséquente, elle repose sur 5 axes de développement.

Le premier axe est **la précision des cibles**. J'ai évoqué ce que la langue anglaise différencie entre les différents segments de formation continue. Ici, la cible est celle des cadres dits supérieurs, les dirigeants, des hauts potentiels. Aujourd'hui, nous ne savons pas quelle est exactement la part de ces cadres dans nos formations, mais l'on sait qu'elle est insuffisante. L'idée est qu'elle représente 50 % de nos étudiants d'ici à 2018, en ciblant les secteurs qui ont le meilleur pouvoir d'achat, à savoir le secteur privé et le secteur parapublic.

Le deuxième axe est **densifier notre offre**. Aujourd'hui, l'offre est trop vaste, mais en même temps, les points forts de Sciences Po en sont absents. L'idée est de recentrer cette offre en supprimant ce qui ne correspond pas à notre avantage comparatif et en y ajoutant ce qui y correspond. Par exemple, rien ne figure au catalogue de la formation continue de Sciences Po concernant l'énergie, le numérique et les stratégies urbaines. En revanche, nous avons deux ou trois programmes sur le sport de haut niveau. Je ne dis pas que cela n'a rien à voir avec Sciences Po, mais ce n'est pas forcément sur ce créneau que nous sommes attendus.

Pour densifier cette offre, la dynamique est déjà à l'œuvre. Deux chiffres clés :

- en 2010, le chiffre d'affaires moyen par séminaire de formation était de 14 000 €. En 2013, il est passé à 34 000 € ;
- en 2010, le chiffre d'affaires moyen par étudiant était de 1 640 €. En 2013, il est près de 2 000 €.

Ces chiffres traduisent cette dynamique de concentration, mais il faut aller plus loin et, surtout, injecter une forte part d'innovation pédagogique numérique. Nous sommes en retard mais déjà à l'œuvre, notamment pour concevoir des programmes mixtes ou des programmes 100 % numériques à la demande d'entreprises. Cette concentration doit nous permettre d'être labélisés, non pas pour intégrer des classements pour la plupart réservés à des écoles de commerce, mais parce que d'autres labellisations sont possibles. Par exemple :

- Le consortium UNICOM, qui rassemble les meilleurs acteurs de l'*Executive education* au niveau mondial. Nous sommes en train de discuter avec eux pour être la première institution qui ne soit pas une école de commerce à être intégrée. Nous avons de bonnes chances d'y entrer.
- Au sein de l'EFMD, l'Association européenne pour le développement du management en Europe, nous ne serons pas accrédités pour l'ensemble de Sciences Po, mais nous pourrions l'être pour certains programmes, ce qui facilitera notre visibilité.

Cette densification de l'offre ne signifie pas que nous ne regardons pas les activités connexes à la formation continue. Il y a un continuum à imaginer entre enquête, conseil, formation, coaching et valorisation, à travers des publications et des événements.

Troisième axe de développement, **l'internationalisation de Sciences Po**, qui n'a pas suffisamment concerné l'activité de formation continue. Aujourd'hui, on estime que 10 à 15 % de notre activité est internationale, sans rentrer dans le détail de ce que l'on entend par «international». L'idée est de réaliser la moitié de notre activité à l'international d'ici à 2008 en ciblant prioritairement les zones Asie, Afrique et Amérique latine, particulièrement à travers des formations sur mesure, qui permettent de générer des programmes à marges nettes très contributives.

Internationaliser signifie au moins trois choses :

- accompagner des acteurs français à l'international ;
- développer les prestations pour des clients étrangers sur place ;
- accueillir des délégations d'étudiants étrangers en France.

Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur la formidable carte des partenaires universitaires de Sciences Po -plus de 450- et, également sur des réseaux d'intermédiaires, que ce soit le réseau diplomatique ou économique français, mais également sur les Alumni.

Le quatrième axe paraît évident, et pourtant, en termes de **professionnalisation de nos pratiques** -que ce soit en gestion, en prévision budgétaire, en commercialisation ou en marketing et communication- beaucoup de choses restent à formaliser afin d'industrialiser nos processus de travail. Pour cela, la Direction financière nous aide grandement.

Le cinquième axe concerne **le lien avec la communauté des anciens**. Le travail de refonte que mène la direction de la stratégie et du développement avec l'Association des anciens est un des leviers sur lesquels nous appuyer afin de rénover notre lien avec les populations d'anciens, qu'ils soient diplômés de Sciences Po, certifiés de nos programmes, adhérents ou pas à l'Association des Alumni. Tous les acteurs de la formation continue sollicitent à bon escient le canal des Alumni ; Sciences Po doit également le faire au bénéfice du développement de cette activité.

Pour réaliser ces cinq axes de développement, nous avons identifié cinq conditions de travail en interne.

Les deux premières conditions relèvent de l'organisation à double échelle :

- La première : organiser ce travail collectif avec les centres de recherche, les départements et surtout les écoles. Même si des collaborations ont déjà été développées avec pragmatisme, nous avons un mode d'emploi à écrire pour positionner la direction de la formation continue comme centre d'expertise, qui doit travailler avec les écoles pour bénéficier de toute la puissance de frappe de ces écoles, actuelles et futures.
- La deuxième : organiser la direction de la formation continue. L'idée est de fonctionner en « *Business Units* » sectorielles et thématiques. Aujourd'hui, cela n'existe pas ; c'est une équipe de responsables programmes qui m'est directement rattachée, ce qui n'a pas de sens managérial.

Ces deux conditions d'organisation sont structurantes. La première sera définie et mise en œuvre dans le courant de l'année 2014. La seconde sera mise en œuvre au maximum à l'été 2014.

- La troisième condition de réalisation est l'efficacité opérationnelle, matérielle et logistique, qui est extrêmement regardée dans les programmes de formation continue. En cela, le projet de l'Artillerie peut réserver de très belles opportunités pour nous hisser au niveau standard du marché de la formation continue, mais également pour faciliter le fonctionnement des équipes au quotidien.
- La quatrième condition de réalisation, c'est l'engagement de la faculté permanente. Dans une logique d'incitation, nous arrivons de plus en plus à faciliter l'intégration de cette faculté permanente dans la réalisation et la conception de nos programmes. Ces incitations sont triples :
 - . mettre en contact cette faculté permanente avec, grâce aux étudiants, cadres et cadres supérieurs, un terrain leur permettant de mener différemment leurs recherches ;
 - . une incitation financière ;
 - . optimiser la réalisation de leurs charges de service. Un exemple concret. Un cours en formation initiale de 24 heures, c'est 2 heures pendant 12 semaines consécutives. Ces

24 heures peuvent être faites en 3 jours de 8 heures de formation continue. C'est une incitation très forte pour eux à optimiser leur agenda. Évidemment, des arbitrages doivent être faits afin de ne pas sur-solliciter la faculté permanente au détriment de la formation initiale.

- Enfin, la cinquième condition est de donner suite au rapport de la Cour des comptes. Concernant l'encadrement de la rémunération des intervenants, une grille a été établie dès l'été 2013. La fiabilisation des prévisions budgétaires sera faite avant l'été avec un nouvel outil budgétaire et comptable. Il nous reste à finaliser les détails de la procédure d'attribution des heures pour les enseignants-chercheurs et les cadres administratifs. Pour ces derniers, ce sera fait à l'été 2014.

Tout cela s'inscrit dans un projet intellectuel complet, puisque cette activité est à la fois intellectuelle et économique. Jusqu'à présent, j'ai évoqué les réalités économiques afin de souligner l'importance de la formation continue dans le projet stratégique et le modèle économique de Sciences Po, mais c'est aussi un projet intellectuel. Afin de se différencier de ce qui existe sur le marché actuellement, l'objectif principal consiste à mettre les sciences sociales appliquées au service des organisations et de leurs dirigeants, afin de les accompagner dans leur meilleure compréhension du monde et dans leur capacité de transformation.

Quand je parle de sciences sociales appliquées, c'est notamment pour évoquer quelque chose de différent de ce que font les écoles de commerce, qui font plutôt des sciences du management ou des sciences de gestion, même si elles intègrent aussi de plus en plus les sciences sociales. Nous avons une carte à jouer en proposant des sciences sociales appliquées pour aborder des sujets tels que, par exemple, le leadership, de manière un peu différente de ce qu'ont fait jusqu'à présent les écoles de commerce, voire certaines écoles d'ingénieurs.

Cette ligne intellectuelle s'appuie sur trois piliers thématiques clés. Le premier, affaires publiques et régulation, qui constitue le cœur historique de Sciences Po. Le deuxième pilier concerne la stratégie, le leadership et la gouvernance. Le troisième pilier concerne la communication, les médias et le numérique.

Ces piliers thématiques se déclinent selon différents formats, dont vous avez le résumé en page 9. Pour caractériser la prépondérance de formats par rapport à d'autres dans l'activité de formation continue de Sciences Po, on peut retenir que les formations catalogue hors diplômantes représentent un tiers du chiffre d'affaires, la formation sur mesure un quart ce qui est insuffisant, et les *Executive Masters* un peu moins de la moitié du chiffre d'affaires. C'est la raison pour laquelle, aujourd'hui comme chaque année, nous proposons une évolution des tarifs 2015 pour les *Executive Masters*. Je vous remercie.

M. le PRÉSIDENT.- Merci. Qui souhaite intervenir sur ce projet très ambitieux et très important pour nous ?

Mme GUILLOU.- Quel est le modèle d'affaire visé ? Notamment, vous proposez de développer la fonction de « coaching » ; je suppose que vous vous placez pour cela dans un modèle d'affaire totalement concurrentiel, totalement autofinancé et ne dépendant pas du tout de ressources de nature publique ; dans le cas contraire, vous risqueriez d'être critiqué pour concurrence déloyale.

Par ailleurs, Sciences Po souffre comme d'autres grandes écoles d'un déficit de personnel pédagogique permanent ; son modèle associant à l'enseignement des professionnels des maîtres de conférences de manière extrêmement forte, avait conduit à le minimiser. C'est un atout à conserver. Toutefois,

en période de développement de cursus nouveaux, la pression sur les quelques personnels académiques permanents est très importante. Vous parliez d'incitation à utiliser les membres de la faculté pour la formation professionnelle ; comment envisagez-vous de gérer l'équilibre ou la tension entre ces deux polarités ?

M. FITOUSSI.- Depuis toujours, l'implication de la faculté permanente a été le grand problème de la formation permanente. En effet, cela revient à un problème d'effectif, mais aussi à un problème d'incitation. Pour un chercheur ou pour un professeur, la question est de savoir s'il vaut mieux faire un cours ou rédiger un article de recherche. Faire un cours sérieux implique autant de temps que la rédaction d'un article de recherche. Il faut donc prendre en considération ces éléments. Par le passé, j'ai constaté que la formation permanente n'avait pas utilisé toutes les potentialités existantes à l'intérieur de Sciences Po. Il y a toujours eu de grandes figures, qui attirent beaucoup les différents publics intéressés à la formation permanente, mais elles ont été insuffisamment sollicitées ou insuffisamment incitées.

Mme LECLERCQ.- Pourriez-vous m'indiquer comment se répartissent les effectifs des *Executive Masters* et, si nous observons de grandes disparités entre les effectifs de chacun d'eux ?

M. le PRÉSIDENT.- Dans votre programme ne figure pas à proprement parler la connaissance du monde extérieur. Or, quand on compare Paris à Londres, il y a une assez grande différence. Londres regorge d'institutions dans lesquelles les hommes d'affaires peuvent se renseigner et se reformer sur l'évolution politique de pays lointains, compliqués, etc. Paris offre beaucoup moins de possibilités en formation internationale.

Envisagez-vous de vous orienter vers cette possibilité ? Pourrions-nous mobiliser de ce point de vue nos forces ?

Mme BELDIMAN-MOORE.- Comment s'insère la définition d'une grille de rémunération variable selon les performances dans la grille de rémunération plus générale de la FNSP ?

M. le PRÉSIDENT.- Je ne sais pas où en est la Cour des comptes de ce point de vue, mais il y a quelques années, pour des établissements d'enseignement supérieur, elle avait relevé que, s'agissant de la formation permanente, les universités étaient sorties des règles qui devaient être générales concernant les personnels universitaires. Je ne suis pas sûr que Sciences Po ne s'en soit pas non plus affranchi à certains moments.

M. PÉJOUT.- Merci infiniment pour vos questions que je vais reprendre dans l'ordre chronologique. Oui, le modèle d'affaires est concurrentiel. Nous autofinçons à coûts complets l'activité de formation continue. Toutefois, le pur autofinancement ne suffit pas, il faut évidemment contribuer au développement et au fonctionnement de Sciences Po.

M. MION.- Monsieur Péjout est trop modeste pour le dire, mais chaque année, il y a des discussions homériques avec la direction financière pour savoir quelle est la part des coûts complets de l'Institut qu'il doit assumer. Elle pèse très lourdement sur les comptes de la formation continue.

M. PÉJOUT.- Concernant le déficit de permanents, l'idée n'est pas de penser que l'on peut complètement inverser le modèle, puisque Sciences Po a une identité en la matière. L'idée est, surtout, de mobiliser les permanents à la tête des programmes, notamment en direction de programmes. Si l'on prend la direction des *Executive Masters*, la part de ceux qui sont dirigés par des permanents de Sciences Po est minoritaire ; c'est assez perturbant, y compris pour des *Executive Masters* qui sont complètement dans le champ de Sciences Po.

(Arrivée des étudiants)

Concernant les problèmes d'incitation soulevés par M. Fitoussi, tout à l'heure, j'ai mis l'accent sur une politique d'incitation, c'est bien cela que l'on cherche, ce n'est pas du tout un dispositif d'obligation en quoi que ce soit. J'ai systématiquement rencontré chaque directeur de département pour discuter avec eux de la

composition de leurs équipes de permanents pour savoir qui peut et veut réaliser une activité de formation continue, sur quel thème, selon quelle formation, quelle charge, etc. Le fait est que l'activité de formation continue ne vaut pas grand-chose dans la carrière académique, en tout cas en France. Cela prend donc un peu de temps.

Les effectifs de promotions d'*Executive Masters* se situent entre 20 et 25, pour des raisons pédagogiques mais aussi logistiques. En effet, les mètres carrés sont une denrée rare à Sciences Po ; il est donc compliqué d'aller au-delà de promotions de 27, 28. Par ailleurs, nous n'ouvrons pas si le point mort d'inscriptions n'est pas atteint.

Effectivement, la connaissance du monde extérieur est un avantage comparatif que Sciences Po peut présenter. C'est particulièrement vrai dans le cadre de Sorbonne Paris Cité, puisque les aires culturelles constituent un levier de développement. Ce que fait, par exemple le CERI, peut tout à fait être décliné en formation *Executive*. Nous sommes en discussion avec eux pour capitaliser sur un programme, l'*Executive Master* potentiel Afrique, qui doit être amélioré mais qui fonctionne et qui peut être décliné sur d'autres zones du monde.

Concernant la grille de rémunération variable pour le personnel de la formation continue, cela s'inscrit dans le cadre général de la politique RH de Sciences Po. Pour en avoir discuté de manière très ouverte avec mon équipe, je suis très favorable au développement d'une part variable, car cela fait partie des incitations à développer l'activité en fonction des objectifs de chiffre d'affaires et de rentabilité que je fixe depuis cette année, à la fois individuellement et collectivement.

M. MION.- Sur la possibilité de développer des formations sur les grandes zones du monde, leur actualité et ce qui peut s'y passer, aujourd'hui, nous observons très fréquemment que des entreprises qui ont des besoins en la matière et qui souhaitent former leurs cadres à l'évolution de telle ou telle partie de la planète s'adressent directement à des grandes signatures de notre faculté permanente. On veut des éclaircissements sur l'Inde, on appelle Christophe Jaffrelot. On veut en savoir un peu plus sur le Proche-Orient et le monde musulman, on appelle Gilles Kepel. C'est donc une demande marchande qui, du coup, échappe à notre formation continue.

Le pari est d'arriver à proposer des produits de formation continue qui puissent répondre à ces demandes spontanées parce que, comme vous l'avez souligné, nous avons beaucoup de capacité en la matière.

M. le PRÉSIDENT.- Nous saluons les représentants étudiants qui viennent de nous rejoindre, puisque nous devons aborder le projet de résolution n°4 sur les tarifs des *Executive Masters*, qui n'avait pas pu être débattu lorsque, il y a quelques mois, nous avons abordé les autres tarifs.

Je vais vous demander d'exposer le contenu de cette résolution afin que nous puissions en débattre et procéder au vote.

M. PÉJOUT.- Cette résolution concerne les *Executive Masters*, qui sont des cycles diplômants à temps partiel. L'évolution des tarifs est fondée sur deux réflexions. La première est de suivre et de dépasser très légèrement l'inflation. La seconde est de ne pas augmenter trop ces tarifs, afin d'éviter que les cadres ne s'inscrivent plus à ces programmes de formation. Un point particulier a trait à l'*Executive Master* potentiel Afrique. Historiquement, cet *Execuvite Master* avait quatre tarifs en fonction de l'identité économique et géographique des candidats. La volonté est de simplifier l'*Executive Master* en ayant un seul tarif. C'est, par ailleurs, une condition de pérennité économique car aujourd'hui, cet *Executive Master* est absolument dans le rouge. En conservant plusieurs tarifs, nous ne pourrions pas continuer cet *Executive Masters*.

M. le PRÉSIDENT.- Y a-t-il des questions ?

Mlle DELUSSEAU-JELODIN.- L'UNEF tient à souligner l'opacité du sujet sur lequel nous sommes amenés à nous exprimer. En effet, les dossiers qui nous ont été transmis sont particulièrement rachitiques. Nous avons les tarifs pour l'année 2015, mais pas les tarifs pour l'année 2014, ce qui nous aurait permis de faire une comparaison. Les montants importants des tarifs de la formation continue constituent d'ores et déjà une barrière pour un grand nombre de personnes qui souhaiteraient suivre cette formation. Nous avons reçu plusieurs mails d'étudiants nous faisant part des difficultés à s'acquitter du montant de ces frais d'inscription. Ces tarifs ne peuvent être payés que par une entreprise employant l'étudiant. Cela nous amène à nous demander s'il s'agit d'une réelle formation tout au long de la vie de l'individu, ou s'il s'agit simplement de l'initiative privée d'entreprises.

L'UNEF demande si plus d'aides aux personnes rencontrant des difficultés vont être développées et si les caractéristiques spécifiques des individus seront prises en compte dans le montant et dans les échéances pour acquitter ces frais. Enfin, la modification de ces tarifs pose la question de la conformité avec le budget 2014. C'est pourquoi nous aimerions avoir des précisions sur le nouveau budget de la formation continue.

Par conséquent, l'UNEF approuve l'existence d'une formation continue à Sciences Po Paris, mais en raison des problèmes énoncés précédemment, l'UNEF s'abstiendra sur le vote des nouveaux tarifs concernant les étudiants entrant en 2015.

M. PÉJOUT.- Merci de ces commentaires. Je vous invite à consulter le site web pour obtenir les tarifs 2014 des *Executive Masters*.

Concernant le montant important que constituent les tarifs des *Executive Masters*, tout est relatif. Comme vous le savez, il y a trois sources de financement pour les programmes de formation continue : l'employeur ; l'individu et les organismes collecteurs qui financent les dispositifs de formation. Aujourd'hui, 17 % des financements sont payés par les individus. Le reste est payé soit par l'employeur, soit par l'OPCA. Et généralement, les trois sources de financement sont combinées pour un individu.

Concernant les aides, c'est l'un des points dont j'ai pu discuter avec vos camarades de l'UNEF en commission paritaire. Nous sommes en discussion avec la direction de la stratégie et du développement pour faire en sorte que quelques aides puissent être déployées sur certains programmes, notamment ceux visant des populations qui sont dans des zones émergentes, comme cela a parfois été fait dans le cadre de la formation initiale.

Enfin, sur l'inscription de la modification des tarifs dans le cadre plus général, retenez que le chiffre d'affaires de formation continue visé pour l'année 2014 est de 12,2 M€. Or, la part des *Executive Masters* dans la réalisation de ce chiffre en 2013 équivaut à un peu moins de la moitié. Cela vous donne l'importance relative de ces *Executive Masters* dans l'exécution de la stratégie de développement de la formation continue.

M. le PRÉSIDENT.- J'ai deux nouvelles procurations : M. Schweitzer a donné procuration à M. Paye et M. Pébereau a donné procuration à M. Hurtig.

Mme LEPETIT.- Ce type de formation est très largement décidé par les employeurs. Je pense que nous devons nous attacher à surveiller l'évolution de la participation au cycle de formation portant sur des sujets à caractère public. En effet, on pourrait observer un impact des rétrécissements des budgets publics sur la demande adressée à la formation continue qui pourrait rétroagir sur nos futures discussions tarifaires. En qualité de manager public, je peux dire que c'est quelque chose que l'on ressent d'ores et déjà très fortement. L'offre de formation adressée à un service est extraordinairement diverse. Naturellement, le critère de prix est extrêmement important qui, dans les situations actuelles, conduit les managers publics à être très réticents. Je pense en particulier à l'ENA, qui fait des offres très régulières ; les tarifs sont difficiles pour des employeurs

publics soumis à des contraintes fortes. J'ai vu que l'on visait le privé et le parapublic, mais également que l'on s'attachait à conserver une formation continue capitalisant sur le savoir-faire de Sciences Po, avec un axe très fort sur affaires publiques et régulation. Je pense qu'il faut que nous gardions en mémoire ce point d'attention afin de nous assurer que, dans le futur, nous conserverons une capacité à faire une offre accessible à ce type d'employeurs et donc d'employés.

Mme LOISEAU.- J'abonde dans le sens de Mme LEPETIT. Les employeurs publics ont tendance à traiter la formation continue comme un parent pauvre et comme l'un des premiers budgets affectés par des restrictions budgétaires. On le voit tous les ans depuis maintenant assez longtemps.

À partir de là, la capacité à fixer des tarifs, qui sont proches des coûts réels de la formation, est très restreinte pour tout ce qui concerne le type de formations destinées à des cadres du secteur public. A l'ENA, nous avons fait une étude sur la valorisation de notre formation continue et avons été incités à quasiment doubler nos tarifs. Nous ne l'avons pas fait, tout simplement parce que nous savions que notre public ne pourrait pas suivre.

Mme GUILLOU.- Les remarques de Mme LEPETIT et de Mme LOISEAU appellent à réfléchir à une différenciation des tarifs selon le type de public visé par les formations en question. En ce cas, cela nous conduirait à avoir des barèmes différenciés. Je me demandais si vous en tiriez des conséquences.

M. PÉJOUT.- Je comprends le point de différenciation du prix en fonction de la cible. En revanche, tarifier différemment un même programme en fonction de différentes catégories socioprofessionnelles est un exercice que nous avons essayé de faire pour l'*Executive Masters* potentiel Afrique. Il y avait à la fois un critère public/privé et un critère Europe/Afrique, afin d'essayer d'être au plus juste dans la tarification de la cible.

Il y a un problème de vérification d'une part. Cela a mis le programme dans le rouge d'autre part. En effet, les coûts variables sont assez difficiles à réduire et la source de rentrées d'argent est extrêmement fluctuante en fonction du type de public. De manière un peu hypocrite, on ferait ensuite une sélection par l'argent en essayant d'identifier ceux que l'on fait rentrer selon un profil correspondant à la classe de tarifs la plus chère.

Introduire une tarification différenciée sur les programmes existants me semble mission impossible pour l'instant, mais pour des programmes à venir, c'est tout à fait envisageable ; nous pouvons y réfléchir.

M. PAYE.- Si je compare le projet de résolution en feuille volante et celui du dossier, je constate que les deux premières lignes n'indiquent pas les mêmes montants.

M. PÉJOUT.- Ce qui compte, c'est la résolution. Le document est plus ancien que celle-ci.

M. PAYE.- C'est donc le plus cher ! (*Sourires*)

M. le PRÉSIDENT.- L'an prochain, nous irons vers des formules de tarification plus complexes.

Résolution n°4

« Vu l'article 74 de la loi n°98-546 du 2 juillet 1998,

Vu l'article 3 du décret n°46-492 du 22 mars 1946,

Le Conseil d'administration fixe aux montants suivants les taux des rémunérations des services de la Fondation dues par les usagers de l'Institut d'études politiques de Paris inscrits en formation continue diplômante :
Cycles diplômants à temps partiel

**Promotion des étudiants entrant en 2015 :
Tarifs pour l'ensemble de la durée du cycle**

Tarifs

<i>Finance d'entreprise et marché de capitaux</i>	20 400 €
<i>Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement</i>	20 400 €
<i>Gestion et politiques de santé</i>	18 100 €
<i>Politiques du vieillissement et silver économie</i>	18 100 €
<i>Management des politiques publiques</i>	18 100 €
<i>Dirigeant associatif</i>	18 600 €
<i>Management des médias</i>	18 000 €
<i>Gestion et politiques du handicap</i>	18 100 €
<i>Ressources humaines</i>	20 400 €
<i>Trajectoires dirigeants</i>	27 600 €
<i>Communication</i>	24 800 €
<i>Potentiel Afrique</i>	12 500 €
<i>Applied Labour Economics for development</i>	<i>tarif en cours de négociation avec les partenaires / rappel tarif 2014 : 7 500 €</i>
<i>European sport governance</i>	<i>Pas de rentrée en 2015</i>

N.B. : « Cycle diplômant » est traduit en anglais par « Executive master »

«

☞ La résolution est adoptée à la majorité des membres présents ou représentés (abstention des 4 étudiants UNEF).

M. le PRÉSIDENT.- Je vous remercie et vous donne rendez-vous le 21 octobre, sauf si une réunion exceptionnelle était nécessaire pour la question de l'Artillerie.

La séance est levée à 10 heures 50.