

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES**

SÉANCE DU MERCREDI 16 MARS 2022

Sommaire

1. Introduction de la Présidente.....	2
2. Le mot du Directeur et Administrateur – Point d'étape après trois mois.....	2
3. Adoption des procès-verbaux des 10 novembre et 15 décembre 2021	7
4. Désignation de deux membres du conseil d'administration siégeant à la commission de déontologie	7
5. Point d'étape du projet d'université européenne CIVICA et décision relative à la participation de Sciences Po à la phase 2 du projet (2022-2026)	9
6. Approbation des lignes directrices relatives aux modalités d'évolution des droits de scolarité à l'inflation réelle.....	29
7. Points d'information sur la politique d'acceptation des libéralités et sur la politique de dénomination des espaces.....	14
8. Présentation des objectifs et de la stratégie de l'Executive Education.....	25
9. Informations et questions diverses	32

MEMBRES PRÉSENTS

Carlo BARONE, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Alexandre BOMPARD,
Thierry CADART, Henri de CASTRIES, François DELATTRE, Charlotte HALPERN,
Gessica JEAN, Hugo JEAN, Sandra LAGUMINA, Katja LANGENBUCHER,
Henry LAURENS, Jeanne LAZARUS, Raykhant LIANOVA, Alexandre MARIANI,
Philippe MARTIN, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT, Laurence PARISOT,
Pascal PERRINEAU, Julie de la SABLIERE, Régine SERRA.

MEMBRES ABSENTS

Audrey AZOULAY, Ramon FERNANDEZ, Didier TABUTEAU, ainsi que Christophe KERRERO.

Assistaient sans voix délibérative : Mathias VICHERAT, Alban HAUTIER.

Invités : Arnaud JULLIAN, secrétaire général, Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques des achats et des marchés, Philippe GUÉRINET, directeur de l'Executive Education, Nathalie JACQUET, directrice de la stratégie et du développement, Kate VIVIAN, directrice des affaires internationales par interim, Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes.

La séance, organisée sur site et en visioconférence, est ouverte à 15 heures, sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac.

I. LE MOT DE LA PRESIDENTE

Laurence Bertrand Dorléac souligne que cette séance du conseil d'administration n'est pas une séance comme une autre puisque c'est la première depuis le début de la guerre en Ukraine. Elle indique que Mathias Vicherat va rendre compte des dispositions prises par Sciences Po à ce sujet.

Elle précise que plusieurs membres du conseil ne peuvent être présents et ont donné des procurations : Audrey Azoulay à Henri de Castries et Ramon Fernandez à elle-même.

Sandra Lagumina et Véronique Morali qui suivront la séance à distance, ont donné un pouvoir à Laurence Parisot. Raykhant Lianova, elle aussi non présente physiquement, donne sa procuration à Hugo Jean. François Delattre, qui devra quitter la séance dans une heure, confiera sa procuration à Henri de Castries.

Didier Tabuteau, nouveau vice-président du Conseil d'État, et, à ce titre, nouveau membre de ce conseil, n'a pu être présent et est excusé, tout comme Christophe Kerrero.

II. LE MOT DU DIRECTEUR ET ADMINISTRATEUR - POINT D'ETAPE APRES TROIS MOIS

Mathias Vicherat, avant de faire un point d'étape sur les trois premiers mois de sa direction, souhaite tout d'abord évoquer la guerre en Ukraine et exposer rapidement ce que Sciences Po a déjà entrepris et va mettre en œuvre dans les semaines, voire les jours qui viennent.

Deux étudiants de Sciences Po étaient en Ukraine ; ils ont été rapatriés. La plupart des soixante étudiants qui se trouvaient en Russie ont été rapatriés également. Quelques-uns sont restés, notamment ceux travaillant à l'ambassade de France en Russie.

Concernant les aides matérielles, Mathias Vicherat précise qu'il a écrit personnellement à chaque étudiant russe ou ukrainien – ils sont environ une centaine – pour les assurer de son soutien, y compris matériel.

En ce qui concerne les étudiants réfugiés, ils ne peuvent être intégrés dans le cadre du programme *Welcome Refugees*, qui a déjà commencé depuis le mois de septembre et qui d'ailleurs ne répondrait probablement pas à leurs besoins.

En revanche, entre vingt et trente étudiants ukrainiens et étudiantes ukrainiennes venant des universités partenaires de Sciences Po seront intégrés directement dans la scolarité de Sciences Po, avec un système de bourse de 1 000 € par mois. Sciences Po s'appuiera sur la mobilisation des *alumni* et des mécènes afin de financer ce programme, qui, dans un premier temps, devrait représenter un coût d'environ 200 000 € d'ici à la fin de l'année.

Mathias Vicherat ajoute que les membres du conseil ont certainement pris connaissance des déclarations des présidents d'université russes, appelant à lutter pour « *la dénazification de l'Ukraine* ». Il précise qu'un message vient d'être adressé à toutes les communautés de Sciences Po afin de les informer de la suspension de tous les partenariats de Sciences Po avec les universités russes. Cela signifie évidemment que les soixante étudiants et étudiantes de Sciences Po qui devaient se rendre dans des universités russes pour y effectuer leur troisième année seront réorientés vers d'autres universités dans le monde.

En outre, Sciences Po accueillera aussi des étudiants russes qui voudraient venir en France manifestant ainsi une distance par rapport à la ligne de leur gouvernement.

Des chercheurs en exil seront aussi accueillis. Une chercheuse, déjà identifiée, rejoindra Sciences Po dans le cadre du programme PAUSE. D'autres arriveront dans les jours ou dans les semaines à venir.

Une série de conférences, notamment sur les conséquences économiques du conflit, vient d'être lancée. Philippe Martin, doyen de l'EAP, avec d'autres membres du département d'économie, notamment Sergueï Guriev, ont organisé une première conférence la semaine dernière. Arancha González, nouvelle doyenne de l'École des affaires internationales (PSIA), va proposer une série de conférences sur l'aspect géostratégique du conflit. Ces conférences se dérouleront tout au long des semaines à venir.

Enfin, une déclaration solennelle condamnant et dénonçant avec la plus grande fermeté cette guerre et exprimant toute sa solidarité aux Ukrainiens et Ukrainiennes victimes de cette agression, plus particulièrement aux communautés scientifique et estudiantine ukrainiennes, a été rédigée et adoptée par le conseil scientifique et le conseil de l'Institut. Cette déclaration a été mise en ligne et traduite en anglais, en ukrainien et en russe.

Pascal Perrineau précise que Sciences Po Alumni, avec sa section roumaine, a ouvert une opération de solidarité, qui comporte deux versants.

Tout d'abord, une bourse aux vêtements a été ouverte au 26, rue Saint Guillaume. C'est un succès et une série de colis est déjà partie vers la frontière entre la Roumanie et l'Ukraine.

Il ajoute qu'il a mobilisé le réseau des Alumni pour offrir des logements en France, notamment en Île-de-France, à des réfugiés ukrainiens. A ce jour, huit logements sont disponibles, dont deux ou trois pour des familles. Il s'agit, bien sûr, de logements gratuits pendant plusieurs mois. Il y a aussi une série de studios qui pourraient éventuellement servir, par exemple, à des étudiants.

Philippe Martin rappelle que le *Centre for Economic Policy Research* (CEPR) est désormais relocalisé à Paris et, plus précisément à Sciences Po. En coordination avec l'Association européenne d'économie, le CEPR va rapidement proposer des positions jointes de professeurs destinés à des universitaires économistes ukrainiens en exil.

François Delattre félicite Mathias Vicherat et les équipes de Sciences Po pour leur mobilisation.

Il rappelle que cette guerre frappe de plein fouet la jeunesse de l'Ukraine, mais aussi, à certains égards, la jeunesse de la Russie. Tous les acteurs concernés de l'enseignement supérieur et de l'État se sont mobilisés, à l'instar de Sciences Po, pour accueillir les étudiants et les chercheurs, en particulier venant d'Ukraine. Il y a beaucoup d'appels aux dons, de travail en cours, au sein de nombre d'universités françaises et de résidences universitaires, pour trouver des places et des cursus disponibles.

Les étudiants ukrainiens qui sont déjà inscrits en France font l'objet de toute l'attention des services concernés, avec, en particulier, la mise en place de cellules psychologiques et d'aides sociales spécifiques pour ceux qui en ont besoin, et les boursiers ukrainiens du gouvernement français voient leur bourse prolongée jusqu'à nouvel ordre.

Il souligne, comme l'a fait Mathias Vicherat, que les étudiants russes venant en France font un acte positif qui doit être encouragé. Une grande partie de ce qui doit être fait est d'aider la société civile russe, qui le demande – qui le crie, même.

Des réflexions sont en cours pour déterminer, au-delà de ce qui vient d'être évoqué, les meilleures manières d'accompagner les étudiants qui ont dû fuir l'Ukraine et la Russie, en articulation avec les actions menées par les partenaires européens de la France et en lien avec des instruments communautaires tels que Erasmus +, par exemple.

Enfin, en sortant un peu de son rôle, il indique que les services d'un ministère qu'il connaît bien travaillent dans le meilleur esprit à la possibilité d'augmenter très significativement l'aide et la contribution au programme PAUSE. Des partenariats importants sont donc en bon chemin.

Philippe Martin précise que Sergueï Guriev, professeur au département d'économie de Sciences Po, lui a indiqué qu'il y a aujourd'hui un exil croissant d'étudiants et de professeurs des universités russes. Il pense qu'il est vraiment urgent d'avoir un programme d'accueil, non seulement pour les professeurs ukrainiens, pour une urgence humanitaire, mais qu'il y a aussi une urgence intellectuelle pour les universitaires et les étudiants russes.

Mathias Vicherat souhaite faire à présent un bref bilan des trois premiers mois de sa direction et rendre compte aux membres du conseil de ce qui a été accompli, collectivement, notamment par rapport au programme qu'il a porté devant cette assemblée.

Il revient d'abord sur les deux termes, « *apaisement* » et « *dépassement* », qu'il avait mis en avant lors de sa candidature.

Concernant l'apaisement, une grande consultation de tous les salariés de Sciences Po a été lancée. Comme le savent les membres du conseil, cela n'avait pas été fait depuis onze ans.

Cette consultation a été construite avec les syndicats et avec l'aide du centre de sociologie des organisations (CSO). Il y a, pour l'instant, un peu plus de 50 % de taux de réponse.

Un rendu des résultats de cette consultation aura lieu en avril et une série de groupes de travail sera mise en place à cette occasion. Cette consultation sera reconduite annuellement.

Toujours parmi les éléments d'apaisement, le dispositif concernant les violences sexuelles et sexistes a été complété. Une magistrate venant du Conseil d'État, passée aussi par la magistrature judiciaire, Catherine Fischer-Hirtz, a été recrutée pour diriger la cellule d'enquêtes internes préalables (CEIP) qui permettra de mieux caractériser les faits en cause et de rendre plus robustes les procédures dans ce domaine. Le recrutement de Catherine Fischer-Hirtz est complété par celui d'une référente sur les violences sexuelles et sexistes rattachée à l'équipe de direction.

Le dispositif dans son ensemble repose sur l'association France Victimes pour l'écoute externalisée, sur un référent par campus, sur une référente globale et sur la cellule d'enquête interne présidée par une magistrate.

Toujours dans une volonté d'apaisement, Mathias Vicherat est allé à la rencontre de toutes les communautés afin de construire ensemble des outils de collégialité. Il s'est rendu sur tous les campus où il a mis en avant l'approche pluraliste, notamment dans une acception large du terme « *pluralisme* », en particulier dans sa dimension politique.

Par exemple, pour la campagne présidentielle, il a été défini que tous les candidats et candidates invités par les associations étudiantes pouvaient venir à Sciences Po, avec, simplement, une exigence qu'ils soient soumis à un « tamis » académique et scientifique.

C'est-à-dire que tous les candidats et candidates devaient être, d'une certaine manière, « *confrontés* » – non sous un angle polémique – à une contradiction scientifique. L'OFCE a été très actif pour la partie économique des programmes. Des politistes, des juristes et des sociologues se sont aussi mobilisés.

Concernant le dépassement, une politique ambitieuse de recrutement a été menée, notamment pour le choix de nouveaux doyens. Philippe Martin, vice-président de ce conseil, est devenu doyen de l'École d'affaires publiques, et Arancha González, ancienne ministre espagnole des Affaires étrangères, est devenue doyenne de PSIA.

Un comité de recherche composé de douze membres a été constitué pour le recrutement du directeur ou de la directrice de la formation et de la recherche. La date limite de dépôt des candidatures est fixée au 8 avril. Une dizaine de candidats et candidates se sont déjà rapprochés des services compétents afin de manifester leur intérêt.

Pour ce qui a trait aux leviers de ressources, Mathias Vicherat a fortement mis l'accent sur une politique active de mécénat. Il y consacre une grande partie de son temps. Une nette augmentation – de l'ordre de 20 % – des gains liés à la taxe d'apprentissage est attendue ; ils devraient atteindre plus de 5 M€. Quant aux dons, Mathias Vicherat espère qu'ils dépasseront les 20 M€ en 2022.

Sciences Po a récemment reçu un don de 500 000 € pour la bibliothèque et, pour le don de Frank McCourt, il a fait en sorte, avec l'accord du donateur, qu'il puisse être utilisé pour recruter des enseignants de la faculté permanente. Un *data scientist* a déjà été recruté sur cette dotation ; un économiste et un juriste spécialisés dans le digital le seront prochainement.

Un point de l'ordre du jour de cette séance va être consacré à l'*Executive Education* et à la nouvelle stratégie qui va être lancée. L'*Executive Education* fera une place plus large aux programmes courts, aux micro-certifications, aux programmes « intra », avec un travail plus fin avec les écoles, car les écoles peuvent et doivent aussi être pourvoyeuses de programmes.

L'objectif est d'augmenter fortement le chiffre d'affaires, d'accroître l'influence et d'aller sur des marchés sur lesquels Sciences Po n'était pas très présent, alors que nous y avons une légitimité forte et que la demande est vive. Il pense notamment aux élus et aux cadres de l'administration, qu'il s'agisse de l'administration d'État ou de l'administration territoriale.

La plateforme numérique de cours en ligne, qu'il avait évoquée dans le cadre de son programme de candidature, a été lancée. Un groupe de travail multiservice a été mis sur pied. Sciences Po travaille avec Polytechnique et HEC, dans une logique de « marque blanche », pour faire des économies d'échelle et lancer cette plateforme assez rapidement.

Il conclut en disant que, lors de la dernière séance du conseil, il s'était sans doute montré trop enthousiaste, en disant qu'il serait possible de présenter le pluriannuel budgétaire ainsi que la stratégie de l'établissement dès le conseil d'administration de mars 2022. Cela sera fait lors de celui du mois de mai, tout d'abord pour respecter les éléments d'information recueillis à l'issue de la consultation des salariés, mais aussi, tout simplement, parce que le temps a manqué. Il prie le conseil de l'en excuser.

Pascal Perrineau souhaite faire une remarque qui ne s'inscrit pas exactement dans la volonté de dépassement ou d'apaisement mis en avant par Mathias Vicherat, mais il l'en a informé préalablement. Le conseil d'administration de la Fondation, rappelle-t-il, fixe « *les orientations générales pour la recherche, la documentation et les publications* ».

En cette année des 150 ans de Sciences Po, si l'on regarde l'histoire intellectuelle de la Fondation, elle a deux rôles extrêmement importants : son rôle en matière d'affirmation de

l'histoire politique en France et son rôle de fondatrice, dans la science politique française, des domaines de la géographie électorale et des études électorales. C'est ainsi qu'en 1956, François Goguel avait créé une collection « Études électorales », que Pascal Perrineau a réanimée en 1992, et qui a donné lieu à une douzaine d'ouvrages.

Or, alors qu'il préparait l'ouvrage collectif sur la prochaine présidentielle, les Presses de Sciences Po, ont mis fin à la collection « Chroniques électorales », sans débat, après quatre mois de silence et sans motivation solide.

Il souligne qu'il respecte l'autonomie des Presses de Sciences Po, mais s'étonne de cette décision et considère comme dangereux qu'en cette année des 150 ans de Sciences Po, sur l'un des deux piliers intellectuels de cette maison, on dise : « *Voilà, circulez, il n'y a plus rien à voir.* »

Pascal Perrineau précise qu'il a déjà pris des contacts pour « exfiltrer » la collection Chroniques électorales. Nombre de presses universitaires sont très intéressées par une collection qui doit compter une vingtaine de volumes, voire plus, depuis la fin de la IV^e République jusqu'à nos jours. Mais, avant de le faire, il estimait que le conseil d'administration de la Fondation devait en être informé. Symboliquement, c'est en effet très important, même si cette décision a apparemment été prise un peu sur un coin de table.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Pascal Perrineau pour ce point d'information et lui demande s'il souhaite ouvrir une discussion à ce sujet. **Pascal Perrineau** répond que non.

Laurence Parisot précise qu'elle ignorait ce point. Comme Pascal Perrineau, elle pense que cette collection est l'une des marques de fabrique des publications de Sciences Po. Même si les Presses ont une autonomie, elle aimerait comprendre.

Mathias Vicherat rend compte aux membres du conseil des éléments qu'il a recueillis à ce propos. Les Presses de Sciences Po ont pris la décision non pas de mettre un terme aux études électorales mais de passer à un nouveau format, sous la forme d'un portrait de la France aux urnes. Cette ouvrage, produit par le CEVIPOF, paraîtra en octobre 2022.

Pascal Perrineau précise qu'il en a parlé au directeur du CEVIPOF qui lui a dit tout ignorer de ce projet.

Il ajoute que, comme Laurence Parisot l'a dit, les études électorales sont au cœur de l'ADN de Sciences Po. Avant de prendre une décision définitive de ce type, il aurait bien aimé qu'il y ait un peu un débat intellectuel. Parce qu'il doit y avoir de très fortes motivations pour mettre fin à une tradition de soixante-dix ans. Les traditions sont aussi faites pour être jetées par-dessus bord, mais il faut avoir un argumentaire un peu solide, ce qui ne lui semble pas être tout à fait le cas. Depuis 1992, il s'est beaucoup consacré à ces ouvrages collectifs, qui sont des ouvrages arides dans lesquels, justement, Sciences Po existe en tant que telle. C'est le meilleur de la recherche électorale à Sciences Po existant en tant que telle. Avant d'aller voir ailleurs, il voulait prévenir les membres de ce conseil, parce que d'autres pôles électoralistes, en France, seront très heureux d'accueillir cette collection.

Laurence Bertrand Dorléac remercie à nouveau Pascal Perrineau et va s'attacher à comprendre un peu mieux le problème, sur lequel le conseil reviendra, éventuellement, en cas d'éléments nouveaux.

III. ADOPTION DES PROCES-VERBAUX DES 10 NOVEMBRE ET 15 DECEMBRE 2021

Laurence Bertrand Dorléac soumet aux membres du conseil l'adoption des procès-verbaux des séances du conseil d'administration des 10 novembre et 15 décembre 2021.

Hugo Jean relève que, contrairement au procès-verbal du conseil de l'Institut du 10 novembre 2021, les discussions ayant suivi l'audition des différents candidats n'ont pas été retranscrites, même de manière anonyme, dans le procès-verbal du conseil d'administration. D'un point de vue d'archivage historique, il regrette la perte de cette discussion, qui avait pourtant été intéressante.

Laurence Bertrand Dorléac indique que la question avait été débattue entre les membres du conseil et que la décision, non unanime, avait été de ne pas rendre public cette discussion. Au conseil d'administration il n'y a pas de règles fixées à l'avance sur cette question.

Elle soumet au vote les procès-verbaux des séances du 10 novembre et du 15 décembre 2021.

➡ *Le procès-verbal du 10 novembre 2021 est adopté à la majorité avec deux abstentions.*

➡ *Le procès-verbal du 15 décembre 2021 est adopté à l'unanimité.*

IV. DESIGNATION DE DEUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SIEGEANT A LA COMMISSION DE DEONTOLOGIE

Laurence Bertrand Dorléac aborde la question de la désignation des deux membres du conseil d'administration qui siégeront dans la commission de déontologie.

Elle rappelle que cette commission comprendra sept membres :

- trois membres du conseil de l'Institut ;
- trois membres du conseil d'administration ;
- une personnalité qualifiée, désignée par le directeur et administrateur.

Conformément aux recommandations du rapport du groupe de travail présidé par Catherine de Salins, la personnalité qualifiée présidera cette commission de déontologie.

Patrick Matet, magistrat et docteur en droit, a été nommé par le directeur de Sciences Po pour présider cette commission. Il a occupé des fonctions dans plusieurs juridictions, en régions et à Paris et a été conseiller puis doyen de section à la Cour de cassation. Parmi les fonctions qu'il a exercées à la Première Chambre civile de la Cour de cassation, il a traité notamment des contentieux du droit international privé, de l'arbitrage interne et international, et, à ce titre, il s'est intéressé à tout ce qui relève de l'indépendance des juridictions.

Depuis décembre 2019, Patrick Matet est membre du collège de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, présidée par Didier Migaud.

Laurence Bertrand Dorléac propose à présent de voter pour les deux personnalités du conseil d'administration qui compléteront cette commission de déontologie, et rejoindront Horatia Muir Watt, déjà désignée par le conseil. Elle précise qu'elle a reçu deux candidatures :

celle de Katja Langenbucher et celle de Régine Serra, dont les curriculum vitae ont été adressés aux membres du conseil. Elle leur cède la parole.

Katja Langenbucher souhaite pouvoir apporter un regard extérieur nourri par ses expériences en Allemagne et aux États-Unis sur des sujets auxquels elle a toujours apporté le plus grand intérêt.

Régine Serra indique qu'elle s'est portée candidate par sens de l'engagement. C'est ce qui transparaît, pense-t-elle, dans son parcours : engagement associatif, engagement syndical et engagement pour des causes. Dernièrement, à Sciences Po, autour de l'égalité femmes/hommes. Elle a également souhaité se porter candidate parce qu'elle croit qu'il est important que les personnels administratifs soient représentés dans cette commission.

Laurence Bertrand Dorléac remercie les deux candidates et demande à Jeanne Lazarus, présidente du conseil de l'Institut (CI) si elle veut donner des précisions aux membres du conseil d'administration sur les personnes désignées par le CI pour siéger dans la commission.

Jeanne Lazarus précise que, comme cela avait été prévu, le CI a élu un représentant des étudiants, Titouan Le Bouard et une élue salariée, Audrey Couriol. Elle ajoute qu'Emeric Henry, représentant élu de la faculté permanente avait préalablement été désigné par ce conseil pour siéger dans cette commission.

Mathias Vicherat ajoute que, dans la ligne des recommandations du rapport de Catherine de Salins, Patrick Matet aura aussi un rôle de conseil et de proposition sur la mise en cohérence de la politique déontologique de Sciences Po.

Philippe Martin voudrait connaître la répartition des tâches entre la commission de déontologie et le comité des dons.

Mathias Vicherat répond que le rôle du comité des dons est de prononcer des avis sur l'acceptation ou le refus d'un don ou d'un partenariat, d'une part au regard des activités d'un donateur ou d'une entreprise et d'autre part au regard de la nécessaire indépendance de la FNSP vis-à-vis des donateurs, notamment dans ses choix stratégiques en matière de pédagogie, de recherche, de politique documentaire, de gestion. Il ne s'agit donc pas, à proprement parler, de déontologie mais d'articulation entre notre politique de levée de fonds et nos valeurs.

Cependant, il pourra évidemment y avoir des échanges et des interactions intéressantes et constructives entre ces deux instances. De même, au regard des violences sexuelles et sexistes, des règles déontologiques pourraient être posées et il y aura, dès lors, des liens qui pourront se tisser entre la référente VSS et la commission de déontologie. En outre, Mathias Vicherat rappelle qu'il y a aussi un « référent à l'intégrité scientifique » (RIS), Alain Chenu, à Sciences Po.

C'est ce rôle d'ensemblier que le président de la commission déontologie doit aussi assurer dans le cadre de son action. Le président de la commission de déontologie sera sûrement amené à conduire une réflexion sur les passerelles susceptibles d'être créées entre ces différentes entités.

Laurence Bertrand Dorléac fait procéder au vote.

Elle annonce ensuite que, Katja Langengucher et Régine Serra ont remporté chacune 19 voix. La majorité des membres présents ou représentés étant de 12, les deux candidates sont élues. Elle les félicite et les remercie pour leur engagement.

Katja Langenbucher et **Régine Serra** remercient les membres du conseil de leur confiance.

« *Le conseil d'administration de la FNSP élit, à compter de ce jour, en tant que membres de la commission de déontologie :*

- *Katja Langenbucher ;*
- *Régine Serra. »*

🔴 **La résolution n°1** est adoptée à la majorité des membres présents ou représentés.

V. POINT D'ETAPE DU PROJET D'UNIVERSITE EUROPEENNE CIVICA ET DECISION RELATIVE A LA PARTICIPATION DE SCIENCES PO A LA PHASE 2 DU PROJET (2022-2026)

Laurence Bertrand Dorléac accueille Kate Vivian, directrice des affaires internationales par interim, accompagnée d'Aurélien KREJBICH, directeur exécutif de CIVICA.

Kate Vivian rappelle que CIVICA est une université européenne, fondée en 2019, avec huit membres à travers l'Europe. CIVICA achève sa troisième année d'action. Elle précise les six piliers de ces actions.

- 1) La mise en place de structures de gouvernance agiles et novatrices.
- 2) Le développement puis le déploiement d'une plateforme et d'une architecture digitales. La plateforme mycivica.eu, développée par Sciences Po, qui a pour fonction de construire les fondations de toutes les activités, notamment pédagogiques, à travers l'alliance. Cette plateforme a porté en particulier le premier *multicampus course*, lancé en septembre 2021.
- 3) Le développement de contenus communs et de cours conjoints multilatéraux.
- 4) Le développement de nouveaux canaux de mobilité physique et virtuelle - majoritairement virtuelle, hélas, durant cette période de pandémie - à destination de toutes les communautés et de tous les publics des huit universités (étudiants, facultés, salariés) et à tout niveau de l'institution.
- 5) Une série d'événements publics et de conférences. La dernière a eu lieu hier soir, avec un nombre important de participants. Au cours de ces trois premières années, plus de 1 000 participants ont assisté à ces événements, ouverts au grand public, qui servent à relayer et à diffuser l'expertise de l'alliance CIVICA à travers le monde.
- 6) L'appui aux initiatives étudiantes, mobilisations, activités et portages de projets. Tout cela s'inscrit dans la phase Erasmus + fonds CIVICA.

Dans le domaine scientifique, *CIVICA Research* a été fondé grâce à des fonds Horizon 2020, un peu plus tardivement. Durant cette première phase 11 projets lauréats de recherche conjointe ont été soutenus.

À présent, ajoute Kate Vivian, il s'agit de se tourner vers les quatre années à venir, c'est ce pourquoi elle se présente devant le conseil d'administration afin de recueillir son approbation pour pouvoir déposer un nouveau dossier de candidature.

Quatre années, mais peut-être six, car le format est plutôt de quatre plus deux. À ce stade, l'engagement est pour quatre ans, mais il y a un espoir de pouvoir se projeter sur les six années à venir, avec quelques changements structurels qu'elle signale.

Deux nouveaux partenaires vont rejoindre CIVICA. La volonté politique de la Commission a été très forte en matière d'élargissement géographique, avec le souhait, à terme, que les alliances universitaires concentrent 10 % des universités du continent. CIVICA a sollicité l'adhésion de IE University à Madrid, et de SGH Warsaw School of Economics à Varsovie, qui vont rejoindre l'alliance si le projet, dans sa phase 2, est retenu.

Autre changement structurel : un budget assez significativement élargi pour les quatre années à venir, avec 18 M€ de subventions allouées à l'alliance en cas de sélection, contre 6 M€ pour les trois premières années.

Il y a donc vraiment une amplification du mouvement, une volonté de soutenir le renforcement de ces alliances, le tout sous-tendu par un réel projet politique.

Kate Vivian conclut par quelques points importants pour cette prochaine phase en matière d'activités et de nouveaux développements.

CIVICA passe, dans le jargon de la Commission, de neuf *work packages* à onze, ce qui permet notamment d'intégrer de manière plus structurelle la mobilisation étudiante et les activités de toutes les communautés de sorte que la notion d'identité CIVICA soit vraiment portée par la base. Un autre *work package* sera consacré à l'incubation de nouveaux projets, en lien avec les objectifs stratégiques de la Commission européenne.

Autres points forts pour la prochaine phase.

- La mise en place d'un fonds de soutien destiné à ceux qui fuient la guerre en Ukraine afin de pouvoir accueillir des étudiants et des chercheurs en exil.
- La mise en place d'un *sustainability board* afin de mettre en commun les bonnes pratiques en matière de politique de développement durable à travers les campus.
- Le renforcement des liens entre les bibliothèques.
- La fluidification des accès, des possibilités de transfert ou de visite pour toutes les communautés à travers l'alliance.
- De nouveaux contenus conjoints de cours, *multicampus courses* et *joint courses*.
- Beaucoup plus de mobilité doctorale et postdoctorale.
- De nouvelles *summer schools*.
- Un grand événement annuel, le CIVICA Forum, pour mettre en valeur tout ce qui est fait au sein de l'alliance.

Enfin, l'alliance continuera à renforcer et à soutenir son bras armé dédié à la recherche, *CIVICA Research*, mis en place depuis maintenant dix-huit mois.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion

Horatia Muir Watt voudrait savoir s'il y a une évaluation des chances de succès de ce projet et quels sont les concurrents ?

Kate Vivian estime qu'il y a peu de risques que CIVICA ne soit pas retenue pour la prochaine phase. D'après les échos que Sciences Po a, CIVICA figure parmi les cinq alliances les plus accomplies, les plus solides et les plus *on track* parmi les dix-sept alliances de la première phase. L'alliance CIVICA est très en avance et s'efforce de maintenir ce cap.

François Delattre félicite Kate Vivian et ses équipes pour ce très beau succès et pour l'efficacité de Sciences Po comme coordonnateur de CIVICA. Il croit beaucoup à cette alliance.

Parmi les choses qui ont été dites, ou qui ressortent des documents qui ont été remis, on trouve des éléments tels que les doubles diplômes, par exemple, ou encore le réseau conjoint d'*alumni*, qui sont deux aspects particulièrement stratégiques pour l'influence, car ils inscrivent ces parcours étudiants et les coopérations correspondantes dans la durée. Ils les ancrent, ce qui lui paraît être très important.

Deuxième illustration : tout ce qui est fait sur la carte étudiante européenne, sur le grade européen, sur le statut de chercheur européen. Tout cela constitue également des leviers d'une intégration plus forte de l'espace européen par l'enseignement supérieur et la recherche. Cela permet de construire dans la dynamique et d'approfondir la dynamique engagée par Erasmus et Horizon, qui sont deux grandes réussites de la construction européenne.

Ce qui est fait dans ce cadre s'inscrit pleinement dans les priorités de la présidence française du Conseil de l'Union européenne. Même chose pour l'élargissement de l'alliance à l'Espagne et à la Pologne. François Delattre trouve ces perspectives particulièrement pertinentes.

Il lui paraît très utile d'encourager le maintien de liens étroits avec les universités britanniques, malgré le Brexit, et retient comme un signal positif la possibilité de maintenir la LSE comme membre associé de l'alliance CIVICA.

Sur l'ensemble de ces points, il renouvelle ses félicitations pour la qualité du travail accompli, et assure Sciences Po et CIVICA de son soutien.

Charlotte Halpern pose deux questions.

Elle se demande si l'ouverture de cette nouvelle phase ne serait pas l'occasion de s'interroger sur ce qui n'a peut-être pas bien fonctionné, ou moins bien fonctionné. En lisant les documents, elle a eu l'impression qu'on semblait considérer que tout avait été couronné de succès. Elle considère que le dépôt d'un nouveau projet peut être l'occasion de se dire : il y a des choses qui ont un petit peu moins bien fonctionné, donc qu'il faudrait peut-être, tout simplement, s'en débarrasser et les remplacer par des actions qui permettraient d'aller un peu plus loin. Qu'est-ce qui a moins bien fonctionné ? La suite permettra-t-elle d'y remédier ?

Par exemple, pour CIVICA Erasmus +, pour les cours multicampus, elle a parfois eu des retours moins enthousiastes.

Concernant CIVICA Research, l'un des enjeux fondamentaux est de structurer un collectif de recherche entre ces différentes universités. Se pose donc la question de l'influence et des échanges avec les étudiants, mais aussi la manière de structurer un collectif de recherche. Ces dernières années, CIVICA Research a souffert de l'impossibilité de se retrouver physiquement, de travailler des thématiques multisectorielles.

Or, ajoute-t-elle, ce qui a fait le succès des projets antérieurs de la Commission, tels que YouGov – qui avaient rassemblé 250 à 400 chercheurs en Europe, sur des questions liées à l'intégration européenne, la structuration d'un collectif de recherche pendant une durée longue, avec beaucoup de production intellectuelle, de production d'articles, mais également une

formation des jeunes chercheurs, doctorants, etc. - c'était la possibilité de se retrouver d'une manière assez régulière, ce qui n'a pas été possible pendant la première phase de CIVICA.

Pendant la deuxième phase, demande-t-elle, y aura-t-il une possibilité de renforcer cette dimension de *networking* pour pouvoir la mettre véritablement au service d'une structuration intellectuelle, de productions scientifiques, de réflexions à partir des trois ou quatre thématiques identifiées, de sorte que les chercheurs disposent de davantage d'espace et de temps pour les développer ?

Kate Vivian remercie Charlotte Halpern, en rappelant qu'elle fait partie des nombreuses personnes qui, au sein de Sciences Po, ont porté CIVICA durant cette première phase.

Elle reconnaît qu'il est important de prendre en compte et d'analyser les difficultés auxquelles CIVICA a été confronté au cours de cette première phase

Le *multicampus course*, qui a réuni huit universités autour d'un projet de cours en ligne, en direct et avec des étudiants dans les différentes universités en temps réel, a été une expérience très enrichissante et un vrai *flagship* de ce que peut faire une alliance universitaire telle que CIVICA, mais cela a été très difficile et lourd à mettre en place puis en œuvre, avec des frustrations liées à l'interaction entre les groupes, d'autant que la plateforme digitale faisait ses premiers pas.

Ce *multicampus course*, dans sa première version, nécessite d'être amélioré, renforcé. Il faut mieux penser la manière dont les étudiants interagissent, travaillent ensemble, et il faut également être plus attentif aux liens entre les différentes séances, car chaque séance est dispensée par deux enseignants de deux universités distinctes. Cet objet est donc un peu complexe à porter. Faut-il, pour autant, le laisser de côté ? Non.

Compte tenu du capital humain et du capital intellectuel investis jusqu'à présent, la période lui semble trop courte pour décider de renoncer au *multicampus course*.

Ce premier cours sera donc reconduit dans son format actuel, en le renforçant, en le retravaillant et en améliorant les liens pédagogiques. Le résultat sera alors évalué, mais chacun est conscient que cet objet mérite d'être retravaillé.

Un deuxième élément a peut-être été moins satisfaisant durant ces premières années, probablement parce qu'il était très nouveau et parce que la pandémie n'a pas permis de donner une réelle visibilité à CIVICA : le portage, par les diverses communautés, par les étudiants, de la connaissance, au-delà de CIVICA Research, une certaine méconnaissance des opportunités que CIVICA pouvait offrir, cette notion d'identité d'alliance.

Il aurait sans doute fallu communiquer plus en interne et pousser plus toutes ces initiatives, c'est ce à quoi les équipes s'attachent pour la prochaine phase.

Pour les nouveaux *work packages*, pour les étudiants, pour les communautés, pour donner corps à cela, les *student ambassadors* auront un siège au *steering committee*, il y aura donc la possibilité d'avoir un retour très actif de la part des étudiants. En outre, un effort important sur les communications en interne *via* divers outils sera fait.

S'agissant de CIVICA Research, elle ne considère pas que c'est un point de fragilité, mais en l'évoquant elle veut revenir sur la deuxième question de Charlotte Halpern.

D'après ce qu'elle entend, il y a une réelle envie de créer, comme l'a dit Charlotte Halpern, un espace de recherche conjoint. Les financements ne sont pas à la hauteur pour CIVICA Research. Après Horizon 2020, le financement n'est pas encore garanti, bien que CIVICA pèse de tout son poids et fait du *lobbying* pour que ce soit le cas.

Il y a une envie, une volonté, des débuts de réussite, et il serait très dommageable de ne pas pouvoir l'accompagner, mais, pour l'instant, les ambitions sont plus grandes que les moyens pour CIVICA Research. C'est peut-être un troisième point de fragilité, qui n'est pas propre à Sciences Po mais qui est plutôt structurel.

Elle invite Aurélien Krejbich, directeur exécutif de CIVICA, à compléter son propos.

Aurélien Krejbich indique que l'esprit dans lequel ces alliances ont été déployées est celui d'alliances en devenir. La Commission européenne a récemment confirmé que ces alliances étaient au centre de sa politique de développement pour l'enseignement supérieur, comme cela a d'ailleurs été réaffirmé dans le document intitulé *Commission Communication on a European Strategy for Universities*.

Pour la création de ces alliances, il faut couvrir le champ de l'éducation et celui de la recherche. Pour l'éducation, les fonds Erasmus sont au rendez-vous. Pour la recherche, un effort de conviction et d'explication doit être fait auprès de la Commission. Malheureusement, François Delattre a dû se déconnecter car il aurait voulu attirer son attention et, en tout cas, l'attention du conseil, sur l'importance de rappeler à la Commission européenne d'aligner les soutiens à l'enseignement supérieur et à la recherche.

Dans ce premier appel pilote sur CIVICA Research, il considère que les résultats sont au rendez-vous et qu'il existe un grand appétit de faire et de construire cette communauté de recherche au sein de l'alliance. Des discussions sont en cours pour convaincre la Commission de renouveler cet effort et de donner à nouveau aux diverses alliances, notamment à CIVICA, les moyens de continuer à se développer en tant que communauté scientifique. Toutes les voies sont bienvenues et, dès que le projet sera déposé, toutes les alliances se déploieront sur cette question : obtenir une nouvelle tranche de financement disponible pour la recherche.

Dans le prolongement de cette discussion, **Jeanne Lazarus** souligne que l'un des enjeux de CIVICA est, selon elle, le pilotage et la recherche.

Cela a été évoqué au conseil de l'Institut. Afin de nouer des alliances, on est parti des contraintes imposées (universités disponibles, pays dans lesquels il faut se situer, etc.), mais pas des dynamiques de recherche autour des thèmes de recherche existants.

Quels sont les leviers possibles pour que cela s'enrichisse de ce côté, c'est-à-dire que les aspects recherche ne soient pas seulement des enjeux d'effet d'aubaine, où l'on se dit : « *J'ai un collègue dans telle université, allons demander un financement au guichet CIVICA* », mais vraiment quelque chose fait en commun avec les recherches existantes ou autour d'un réel projet de recherche, discuté avec la faculté permanente, avec la direction de la recherche ? Un *steering committee* existe-t-il déjà ? Comment est-il constitué ?

Kate Vivian précise que CIVICA a des structures assez agiles.

Le *steering committee*, pour CIVICA dans son ensemble, est constitué des vice-présidents relations internationales (ou l'équivalent) des établissements de l'alliance. Il se réunit chaque mois pour faire avancer les grandes orientations, mais il répond aux orientations stratégiques fixées par le comité des présidents, qui se réunit une à deux fois par an et qui fixe les grandes lignes. L'organe de gouvernance de CIVICA Research, le *permanent design team*, est coprésidé par Guillaume Plantin, directeur scientifique de Sciences Po, et Carsten Schneider, Pro-Rector for External Relations à la *Central European University* (CEU) ; il réunit les vice-présidents recherche des alliances.

Ce *permanent design team* est, pour la partie recherche, au même niveau que le *steering committee*. Il est là pour déterminer la structure, les grandes lignes, faire en sorte que les intérêts individuels des institutions, mais également les intérêts de l'alliance, globalement, soient au rendez-vous dans le cadre de CIVICA Research. Un portage stratégique fort, tant du côté institutionnel, plus globalement, que du côté spécifiquement recherche, est donc en place.

Un conseil scientifique, en cours de constitution, pourra aussi guider les actions de CIVICA Research. Les activités de CIVICA Research ne sont lancées que depuis un an. L'objectif a donc été de mettre en place les structures afin de commencer à bâtir quelque chose.

Pour répondre à la première partie de la question de Jeanne Lazarus, Kate Vivian précise que pour la prochaine phase, l'ambition est qu'il y ait un vrai portage par les communautés de chacune des institutions sur ces sujets de recherche, pour trouver les piliers sur lesquels il faudrait avancer, où il y a un sens collectif. Ces institutions sont différentes, ont des forces et des faiblesses différentes. Il faut trouver le juste milieu pour que CIVICA puisse s'épanouir et pour que CIVICA Research ait un vrai sens.

Pour ce faire, le dépôt du dossier pour CIVICA Research, qui aura lieu assez vite, espère-t-elle, devra être fait avec un vaste consensus au sein des alliances, porté par le *permanent design team*, mais soutenu aussi par les communautés, afin que cela fasse sens.

Même s'il s'agit d'institutions avec une identité, une histoire, des spécificités différentes, il faut une réelle envie de travailler ensemble.

Mais elle entend bien la volonté de pouvoir y contribuer, que sur ces sujets de recherche, les projets soient bien adaptés, qu'ils ne soient pas simplement opportunistes, mais vraiment stratégiques et structurants pour les institutions.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution n°2.

« Le conseil d'administration de la FNSP déciderait, en un article unique :

- d'autoriser Sciences Po, représentée par l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques, M. Mathias Vicherat, à se porter candidate, dans le cadre de l'appel à propositions "Universités européennes", publié le 30 novembre 2021 ;

- d'approuver le projet stratégique tel qu'il lui a été soumis. »

➡ **La résolution n°2 est adoptée à l'unanimité.**

VII. POINTS D'INFORMATION SUR LA POLITIQUE D'ACCEPTATION DES LIBERALITES ET SUR LA POLITIQUE DE DENOMINATION DES ESPACES

Laurence Bertrand Dorléac accueille Nathalie Jacquet, directrice de la stratégie et du développement de Sciences Po. Elle cite René Rémond, ancien président de la FNSP, qui, à propos de l'équilibre économique original de Sciences Po, parlait d'une « *formule ingénieuse et singulière, qui, en associant la capacité d'initiative du privé et la garantie de rigueur du public, préserve l'autonomie, a permis, trois quarts de siècle durant, l'expérimentation de méthodes originales et d'enseignements nouveaux* ».

Nathalie Jacquet se propose de faire un point sur la levée de fonds à Sciences Po ces dernières années, puis de répondre aux questions et d'échanger sur les perspectives pour les années à venir, alors que l'apport de fonds privés semble plus important que jamais afin de consolider la stratégie de Sciences Po.

Elle rappelle d'abord que la direction de la stratégie et du développement (DSD), qu'elle a le plaisir de diriger, s'intéresse exclusivement aux fonds issus du privé, c'est-à-dire des entreprises, des fondations, des donateurs individuels. La DSD s'occupe aussi de la taxe d'apprentissage.

Les fonds publics, en provenance de l'État ou des collectivités, sont levés par une autre direction de Sciences Po. Il arrive souvent qu'il y ait des cofinancements – public/privé – sur certains projets, mais cela ne relève pas de sa responsabilité directe. Dans ce cas, les projets sont co-pilotés.

La DSD lève des fonds directement pour la FNSP, ce qui est un avantage par rapport à d'autres écoles ou à d'autres universités : Sciences Po n'est pas obligée de recourir à une fondation pour permettre à ses donateurs et à ses entreprises partenaires de défiscaliser.

Au cours des dix dernières années Sciences Po s'est dotée de deux structures qui permettent de faire la même chose, à Londres et à New York.

- À Londres, un *charity trust* a été monté par d'anciens élèves de Sciences Po pour générer de la levée de fonds au Royaume-Uni et pour permettre à d'anciens élèves de Sciences Po, ayant leur résidence fiscale au Royaume-Uni, de pouvoir abonder le budget de Sciences Po en soutenant certains projets.
- À New York, il s'agit d'une fondation, la *US Sciences Po Foundation*, qui a un statut différent. Elle présente l'avantage d'avoir une salariée sur place, qui est un ancien membre de la DSD. Cela permet de réaliser ce qui ne pourrait être accomplie en totalité si les fonds devaient arriver directement à la FNSP.

La taxe d'apprentissage comporte aussi un aspect particulier à Sciences Po. Dans certaines écoles ou certaines universités, elle est levée par d'autres services alors qu'à Sciences Po elle vient directement renforcer l'effort de développement. C'est une ressource absolument fondamentale pour tenir les objectifs de levée de fonds.

La DSD a été créée par Nadia Marik en 2002 et Sciences Po a commencé à lever des fonds auprès d'entreprises et de donateurs individuels en 2006. Brigitte Taittinger-Jouyet a pris la relève de Nadia Marik en 2013. Nathalie Jacquet précise qu'elle est responsable de ce pôle depuis fin 2017.

L'équipe est composée d'une quinzaine de personnes, réparties entre un « pôle entreprises » et un « pôle donateurs », qui constituent l'essentiel de la levée de fonds au quotidien. Trois personnes s'occupent des entreprises, deux personnes des donateurs individuels et une personne est entièrement dédiée aux relations avec les fondations.

Ces activités se sont considérablement internationalisées. Ainsi la DSD est parvenue à faire venir des fonds de la part de fondations internationales, notamment américaines, dont l'objet est, précisément, de soutenir l'éducation et l'enseignement supérieur.

Cette activité étant un peu marginale à Sciences Po, elle ne peut s'appuyer sur les métiers fondamentaux de l'établissement. Par exemple, la DSD doit assurer la gestion de sa propre base de données.

Cette base de données compte quelque 100 000 noms d'anciens élèves, de patrons d'entreprise, de *prospects*, de fondations avec lesquelles la DSD souhaiterait travailler. Trois personnes sont dédiées à l'entretien de cette base de données, qui requiert beaucoup de travail.

La communication de la DSD est particulière aussi. Il ne s'agit pas d'une communication institutionnelle, mais d'une forme de communication un peu plus commerciale dans le but de solliciter des donateurs potentiels ou des partenaires autour des projets.

La DSD a aussi en quelque sorte des obligations régaliennes, car elle émet des reçus fiscaux. Elle doit rendre compte de son développement de façon très détaillée auprès de la direction financière. Deux personnes de la DSD travaillent au contrôle de gestion. Elles sont donc en lien avec la direction juridique et la direction financière.

Enfin, une personne est chargée de l'apprentissage, puisqu'il s'agit, évidemment, de lever la taxe d'apprentissage. L'enjeu est de 4 à 5 millions par an.

Depuis quelques mois, Sciences Po a aussi décidé de piloter l'apprentissage de façon transversale, donc de se doter d'une véritable politique en la matière : combien d'apprentis, dans quelles écoles, à quel rythme, etc. Pour l'instant, cette mission est pilotée à la DSD, même si cela concerne l'ensemble des services de Sciences Po.

En ce qui concerne les montants collectés en base annuelle, on est passée de 10 millions en 2016 à près de 20 millions en 2020 (qui a été une bonne année).

Inutile de préciser que l'année 2021 a été difficile, mais les résultats ont plutôt bien résisté, compte tenu du contexte.

Si l'on s'attache à la ventilation entre les différentes sources de levée de fonds à Sciences Po, les entreprises représentent entre 33 % et 45 %, soit une part très importante. La DSD a commencé à lever des fonds, il y a plus de dix ans. Elle a établi des partenariats avec les 100 entreprises les plus importantes de France. En revanche, elle a encore peu de partenariats à l'international, car ils s'accommodent mal des différences de marchés de l'emploi, des contraintes des visas, des cartes de travail, etc.

Si la DSD parvient sans peine à internationaliser les donateurs individuels, elle a beaucoup plus de difficultés à internationaliser les entreprises. Il y a donc encore des marges de progression.

Les fondations représentent autour de 30 %. Là encore il y a des perspectives de développement notamment en direction des fondations internationales. Une nouvelle arrivante dans l'équipe de la DSD, qui est Américaine, s'attache justement à faire décoller le nombre de partenariats.

La partie donateurs individuels est celle sur laquelle Sciences Po est le plus fragile. Il y a beaucoup de donateurs potentiels, mais, par rapport à HEC et à d'autres institutions où les anciens élèves donnent beaucoup à leur *alma mater*, le résultat est encore décevant.

Cet axe, très important, est constitué d'une centaine de grands donateurs et de très grands donateurs.

La DSD consacre toujours beaucoup de temps à faire croître, à fidéliser ses grands donateurs et ses très grands donateurs, peut-être au détriment des nombreux petits donateurs potentiels, mais elle a désormais ce sujet bien présent à l'esprit.

La taxe d'apprentissage représente près d'un quart de la levée de fonds annuelle. Il y a eu ces dernières années de fréquentes réformes de l'apprentissage, donc de la taxe d'apprentissage.

Nathalie Jacquet souligne que les marges de manœuvre des entreprises sont plus réduites depuis la dernière réforme puisqu'elles ne peuvent affecter librement que 13% du montant de leur TA.

Dès lors, Sciences Po a plus que jamais besoin de faire valoir l'importance de son projet stratégique et tout le bénéfice que les entreprises auraient à le soutenir.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion

Deux points frappent **Henri de Castries**, dont le faible nombre de grands donateurs individuels. Il serait intéressant, parmi les 37, de savoir combien sont ceux qui versent plus de 100 000 € par an, ce qui, dans d'autres endroits qu'il connaît, marque la différence entre les donateurs généreux, mais moyens, et les grands donateurs.

Un deuxième point le préoccupe davantage : la décroissance, très significative, de l'engagement des entreprises. En 2017, elles représentaient près de 8 millions, soit environ la moitié des 16 millions. Or, aujourd'hui, elles représentent moins. Il trouve cela relativement préoccupant et aimerait connaître les raisons de ce désengagement.

Nathalie Jacquet répond qu'en 2020, Sciences Po a levé 6,3 millions auprès des entreprises, contre 5,9 millions en 2021, ce qui témoigne en effet d'une légère décroissance.

Pour l'instant, la DSD a réussi à maintenir la tendance du poids des entreprises, malgré de légères fluctuations annuelles, mais elle ne l'a pas développée. Les partenariats sont majoritairement avec des entreprises de services – surtout le conseil et la banque, un peu la distribution. Sciences Po est moins efficace dans les partenariats auprès des entreprises industrielles et n'a pas non plus réussi à développer des partenariats avec des entreprises internationales, comme elle l'a dit précédemment.

Henri de Castries fait état de ses interrogations. D'abord parce que, sur cinq ans, les montants, en valeur absolue, se rétractent, alors que, dans d'autres établissements, ils sont en croissance plutôt rapide. Ensuite, l'économie française est à 80 % une économie de services.

Il n'est pas surprenant que Total, Thales, etc. soient plus tournées vers les écoles d'ingénieurs, ajoute-t-il, mais quelle est la réelle couverture de Sciences Po des entreprises de services ? Et pourquoi une telle faiblesse à l'international ? Cela ne dit-il pas quelque chose de la réputation de l'établissement, de l'adéquation de ses formations aux attentes du monde entrepreneurial ? Il comprend bien que ces préoccupations ne doivent pas vampiriser la totalité des formations de Sciences Po, parce que cette institution sert d'autres besoins, mais il trouve néanmoins cela préoccupant.

Ce n'est pas du tout une critique des équipes de la DSD, lesquelles, il en est certain, font le maximum, mais il considère que le conseil doit s'interroger sur cette évolution.

Nathalie Jacquet répond que les difficultés à mobiliser des entreprises internationales en soutien de Sciences Po sont simplement liées au fait que, dans toute forme de partenariat, la finalité des entreprises est de recruter des étudiants de Sciences Po. Or, le marché du recrutement est très local. Il est national. Il n'est pas international pour les raisons qu'elle a évoquées : des questions de visas, de droit du travail, etc.

Philippe Martin a un point de vigilance et une question.

Le point de vigilance concerne l'apprentissage, qui représente une très grosse part de ces fonds. Or, il y a toujours des demandes de réforme de l'apprentissage. En tant qu'économiste, il

recommande au gouvernement de faire porter l'effort sur les populations les moins qualifiées, mais, ici, il a une autre casquette.

Cette question est potentiellement explosive et, en tout cas, elle sera amenée à se poser à nouveau. Il croit donc qu'il faut veiller à ne pas trop dépendre de l'apprentissage.

Sa question porte sur le lien avec les *alumni*, lesquels, s'il comprend bien, sont peu présents par rapport à d'autres universités internationales. Il aimerait savoir pourquoi.

S'agissant de l'apprentissage, **Nathalie Jacquet** confirme que les réformes sont incessantes depuis deux ou trois ans, avec l'idée sous-jacente que l'apprentissage devrait être concentré sur les populations les moins qualifiées, et non sur l'enseignement supérieur.

Elle sait qu'une menace pèse sur les chiffres de collecte, mais, année après année, elle est toujours repoussée. Pour l'instant, les montants sont stables et Sciences Po tire plutôt bien son épingle du jeu.

Concernant les *alumni*, la réalité est plus contrastée, puisque quasiment tous les donateurs sont des *alumni*. On ne peut donc pas dire qu'ils ne donnent pas à Sciences Po. En revanche, il est vrai que le pourcentage d'*alumni* qui donnent est moins important que dans les écoles auxquelles on a tendance à comparer Sciences Po – comme HEC.

Le fait que l'association des *alumni* de Sciences Po fonctionne sur le principe de l'adhésion est un peu le nœud du problème. Une fois payée leur adhésion à Sciences Po Alumni, les *alumni* ont l'impression de s'être acquittés de leur devoir vis-à-vis de Sciences Po. Dans certains cas, ils pensent même que, *in fine*, l'argent va à Sciences Po.

Pascal Perrineau reconnaît que c'est une question importante et qu'il travaille à une évolution dans ce domaine. Sur cette question des adhésions, il y a un point de blocage sur lequel Nathalie Jacquet a raison d'insister. La plupart des anciens disent : « *Je donne chaque année. Pourquoi me demander encore davantage ?* ».

L'association des *Alumni* et Sciences Po réfléchissent ensemble à une évolution de ce système qui jouera éventuellement pour les nouveaux entrants parmi les *alumni*, mais pas sur le stock déjà existant.

Deuxième point, il indique que, selon lui, une partie importante des *alumni* est persuadée qu'en démissionnant des *alumni*, elle envoie un signal à Sciences Po. Il en tient régulièrement informé Mathias Vicherat, en lui envoyant toutes les lettres très désagréables qu'il reçoit. Pourtant, il leur explique que c'est un signal tout à fait indirect, que c'est lui qui en est la première victime en tant que président de Sciences Po Alumni.

Il y a, depuis deux ans, ajoute-t-il, un mouvement d'interrogation sensible, profond, dans toute une partie de la population des anciens – qui ne sont pas les très anciens, puisque cela va jusqu'à des *alumni* qui ont une trentaine d'années – sur les crises à répétition de Sciences Po.

Il y a aussi des questions sur les évolutions de Sciences Po, que certains partagent, et que d'autres n'approuvent pas.

S'agissant du stock des entreprises, **Julie de la Sablière** voudrait savoir si, ces dernières années, les entreprises donatrices le sont restées ou s'il y a eu beaucoup de *turn-over*. Avec les entreprises, le socle semble être assez fidèle, mais s'agissant des engagements, sont-ils pluriannuels ou non ?

Nathalie Jacquet a dit que les entreprises donatrices le sont souvent dans une visée de recrutement. Est-ce qu'on suit ce point ou non, demande-t-elle ? Est-ce que les entreprises qui donnent sont effectivement les recruteurs ou non ?

Nathalie Jacquet répond que le socle des entreprises est resté relativement stable. Ce sont des engagements pluriannuels de trois ou cinq ans, qui sont renouvelés sans grande difficulté.

La DSD sollicite les entreprises autour de différents types de projets. Cela peut être en soutien aux écoles directement et, en ce cas, c'est dans la perspective de recrutements pour les entreprises – par exemple, des étudiants de l'école du management et de l'innovation (EMI) ou de l'école d'affaires publiques (EAP). Elles sont aussi sollicitées autour des chaires, des projets d'innovations scientifiques – elle en dira un mot ultérieurement – et aussi autour des conventions éducation prioritaire, par exemple, dans une perspective de pur mécénat autour de l'égalité des chances.

Le recrutement *in fine* fait toujours partie de leurs objectifs, même si c'est très indirect. Les entreprises souhaitent que les étudiants de Sciences Po les connaissent, se familiarisent avec leurs engagements, notamment sociétaux dans le cadre de mécénats autour des conventions éducation prioritaire, par exemple. L'enjeu, pour elles, est que ces élèves soient familiers de leur nom, de leur objectif de recrutement, de leur rôle, et de leur place sur le marché du travail et dans la société.

À propos de l'apprentissage, **Thierry Cadart** souhaiterait qu'il y ait un jour, dans ce conseil, une discussion sur le développement de l'apprentissage à Sciences Po. Ce serait un élément de réponse à l'inquiétude exprimée.

Il ne croit pas que l'évolution ira jusqu'à la suppression ou à un recul majeur de l'apprentissage dans le supérieur. La vraie question, c'est de savoir comment le développement de l'apprentissage va jouer sur les autres niveaux d'enseignement.

Laurence Bertrand Dorléac prend bonne note de cette suggestion et remercie Thierry Cadart.

Carlo Barone considère qu'il y a de vraies marges de progression sur le volet des appels à projet de fondation, au moins dans certains domaines.

Lui-même travaille dans le domaine de l'éducation et de la mobilité sociale. Il sait que plusieurs fondations, en France et à l'international, financent des projets de recherche sur ces sujets, mais souvent les chercheurs sont peu informés des appels à projets et ne connaissent pas très bien leurs modalités de fonctionnement. Les règles informelles qui accompagnent ce type de projet ne sont pas les mêmes que celles que l'on peut trouver dans le cadre de projets européens.

Quelles sont les options, les opportunités, de créer une interaction plus étroite entre la DSD et les chercheurs, pour se positionner sur ce type d'appel à projets ?

Nathalie Jacquet répond que c'est ce qu'elle essaye de développer. Pour l'instant, il n'y a pas de dialogue établi systématiquement, annuellement, avec l'ensemble des unités de recherche de Sciences Po, mais plutôt une logique d'opportunité.

Souvent, des chercheurs demandent conseil, la DSD les aide alors à bâtir leurs dossiers de réponse. À l'inverse, parfois la DSD identifie une fondation prête à donner sur des sujets développés à Sciences Po, et elle se met en relation avec tel ou tel chercheur ou tel ou tel

laboratoire. Aujourd'hui c'est encore au cas par cas, mais elle considère que Carlo Barone a raison et qu'il y a certainement là des marges de progression.

Jérôme Eustache indique qu'il est possible que, parmi les fondations, il y ait des fondations d'entreprises ou des fonds de dotations créés par des entreprises. Est-ce que la DSD l'a constaté ? Ce qui pourrait amoindrir le constat de la chute du soutien direct des entreprises. Beaucoup d'entreprises ont été incitées à créer des fondations d'entreprises ou des fonds de dotations.

Par ailleurs ajoute-t-il, les dons des entreprises sont par définition beaucoup plus versatiles, même s'il entend bien qu'elles peuvent s'engager de façon pluriannuelle. Alors que, dans une fondation ou un fonds de dotation, l'objet étant d'intérêt général et totalement fléché – beaucoup portent une cause éducative –, il pense qu'elles sont plus fidèles.

Nathalie Jacquet confirme que beaucoup d'entreprises se sont dotées de fondations, ces trois dernières années. En réalité, on assiste à une combinaison. Ces entreprises continuent à avoir des budgets mécénat au niveau du groupe et, en appoint, viennent mobiliser leur fondation sur tel ou tel sujet.

Il est donc un peu difficile de trier et d'être sûrs à 100 % que tout est bien rangé, parce que, dans les fondations, il y a aussi des fondations institutionnelles. C'est un peu un enjeu, avec des discussions fréquentes avec la direction financière de Science Po.

Mathias Vicherat indique qu'il a demandé à toutes les écoles de développer l'apprentissage. L'école de droit ne le fait pas encore, mais va le faire. Il a demandé également à chaque doyen de pouvoir développer davantage d'apprentissage au sein des masters qui le font déjà. C'est bien pour l'insertion professionnelle, et c'est bien aussi pour les finances de Sciences Po.

Concernant les alumni, un *benchmark* sur les pratiques, notamment de l'EM Lyon ou même de HEC, qui font des propositions d'adhésion à vie pour les nouveaux entrants, est en cours de réalisation. Évidemment, il y a le sujet de frais de scolarité puisque ces écoles demandent 1 000 €, dès l'admission, dans l'euphorie de l'instant.

Sciences Po va regarder si c'est plutôt à vie ou si une promesse de don sur 10-20 ans est préférable. En tout cas, le sujet « *adhésion à vie* », dès l'arrivée en scolarité, est une piste à creuser.

S'agissant des outils, Sciences Po en a plusieurs. Il faut par exemple, mieux cibler ce que font les parents des étudiants étrangers.

Sciences Po va aussi regarder les outils financiers, les fonds de dotation. Des emprunts obligataires avec les alumni pourraient aussi être lancés. Il existe toute une série d'outils qui ne sont pas assez mobilisés. Bon nombre d'alumni dans la section Finances des alumni donnent des conseils là-dessus, et se proposent d'aider Sciences Po, en passant aussi par Eurazeo.

À l'international, il faut sans doute mieux travailler, d'autant que 34 % des étudiants vont à l'international, même si cela peut être pour une entreprise française travaillant à l'international.

Enfin, Sciences Po étudie la possibilité d'avoir d'autres partenariats de type McCourt, notamment avoir du financement pour la recherche, et non pas du mécénat classique pour des bâtiments ou du fonctionnement.

Alban Hautier pose deux questions. Tout d'abord, comment est-ce que Sciences Po se situe par rapport à ses semblables, les grandes écoles, l'X ou HEC ou de grandes universités ?

Ensuite, est-ce que Sciences Po collecte des legs, au sens fiscal du terme ? Est-ce une source de financement travaillée ?

S'agissant des legs, **Nathalie Jacquet** indique qu'il est arrivé que Sciences Po soit légataire d'un ancien élève qui décide de faire bénéficier d'une partie de son héritage. Elle mentionne un exemple pour lequel elle attend encore des précisions.

Ce sont des choses qui arrivent un peu par hasard. Sciences Po n'a pas de politique volontariste pour aller susciter ces legs. La question est un peu complexe, parce que l'enseignement supérieur ne fait pas partie des premières intentions des personnes lorsqu'elles rédigent leur testament, en tout cas en France. Alors que donner à la santé ou à la recherche médicale est plus fréquent.

Des discussions ont été engagées à plusieurs reprises avec certains des anciens élèves qui sont notaires, afin d'apprécier les vraies marges de manœuvre et décider d'une politique. Cela fait partie des choses qui doivent être étudiées ; sachant que ce que disent les notaires est qu'il s'agit véritablement de chercher une aiguille dans une botte de foin.

Jérôme Eustache mentionne le fait que la FNSP n'est pas une fondation reconnue d'utilité publique (RUP) et est une fondation tout à fait originale.

Léonard Gourinat précise que si, effectivement, la Fondation n'est pas reconnue d'utilité publique, elle en a juridiquement toutes les caractéristiques et que l'article L. 758-2 du code de l'éducation autorise la FNSP à recevoir des libéralités testamentaires et entre vifs.

S'agissant de la première question d'Alban Hautier sur la comparaison, **Nathalie Jacquet** indique que la réponse n'est pas simple, puisque la plupart des autres écoles ont des fondations qui s'intéressent à la levée de fonds privés auprès des particuliers, alors que les partenariats d'entreprises sont rangés ailleurs, et parfois émiétés dans d'autres directions.

La comparaison n'est donc pas à structure exactement semblable. HEC est véritablement la locomotive sur le marché français. Sciences Po se situe tout de suite après parmi les institutions qui sont efficaces.

Une des directrices de l'Association française des *fundrisers* a dit à Nathalie Jacquet qu'elle était très impressionnée par les campagnes de Sciences Po et qu'elle les citait en exemple.

Avant d'aborder les perspectives 2022, Nathalie Jacquet précise comment sont structurés les dons et les partenariats qui sont noués. Il y a trois grandes causes, trois axes, dans la levée de fonds.

Les étudiants

L'axe étudiant est le cœur des donations et du soutien des entreprises. C'est avant tout ce qu'elles veulent soutenir quand elles aident Sciences Po : les bourses, le programme conventionnel d'éducation prioritaire, des programmes comme les programmes *Welcome Refugees*, tout ce qui concourt à constituer la politique d'égalité des chances et d'inclusion.

Il y a un programme baptisé « Sciences Po Accessible » pour les étudiants en situation de handicap, pour lequel des sommes relativement importantes sont levées.

Sur les violences sexuelles et sexistes, et sur la politique initiée dans les derniers mois, une grande donatrice a décidé de faire un don de 200 000 € par an pendant trois ans, pour encourager Sciences Po et la soutenir dans cette direction.

Pour la santé et le bien-être, Mathias Vicherat a décidé en prenant ses fonctions que l'ensemble des bénéficiaires liés à l'opération « *Gardez votre place en Boutmy* » iraient à la santé et au bien-être étudiant.

La recherche

Les entreprises s'intéressent aussi à Sciences Po en tant qu'institution d'enseignement et de recherche. Sciences Po a une dizaine de chaires qui fonctionnent sur les sujets fondamentaux des sciences humaines et sociales, sur la santé, les religions, l'égalité entre les femmes et les hommes, le développement durable, etc.

Deux sont en cours de financement en 2022, l'une sur la transformation des organisations et du travail, dans un contexte post-Covid-19 ; et la deuxième sur les discriminations.

Le partenariat avec le *McCourt Institute* est aussi directement un soutien à la recherche sur la technologie et le bien commun. Cela peut être aussi du soutien direct à des écoles, pour un projet pédagogique jugé innovant.

Le patrimoine

La DSD a aussi un axe patrimoine. La campagne autour de Saint-Thomas s'achève. L'objectif était de lever 20 M€ sur les 190 M€ de budget global.

Une fois terminée cette levée de fonds pour Saint-Thomas, la DSD s'attachera aux recherches de financement pour le reste du campus parisien, dans le programme intitulé « *Campus 2022* ».

Nathalie Jacquet ajoute que la DSD a pour ambition de réaliser une augmentation de levée de fonds cette année, en se fixant un objectif de 20,6 millions, soit un million de plus que sa dernière meilleure année, qui était 2020.

2022 est une année très importante, puisqu'elle est celle de la campagne des 150 ans de Sciences Po, pour laquelle l'objectif est d'obtenir 100 M€. Pour l'instant, 89 millions ont été levés.

En outre, la DSD s'est fixé plusieurs objectifs.

Le premier est de répliquer, sur d'autres sujets – comme le climat, l'inclusion, l'égalité des chances - des partenariats de très grande ampleur, comme celui du *McCourt Institute*. La DSD travaille des pistes auprès de fondations ou de très grands donateurs sur un don pour dix années, qui donne de la capacité à voir plus loin.

La DSD cherche des financements pour un fonds de bourses sur le climat et l'environnement, qui est initié par Bruno Latour. Il va lui-même donner directement de l'argent pour permettre de financer une génération de jeunes scientifiques qui font des recherches fondamentales en matière d'écologie politique. Il va dédier une part du Prix Kyoto reçu l'an dernier pour amorcer le recrutement de post-doctorants à Sciences Po. Avec l'aide de la présidente de la FNSP et du directeur de Sciences Po, la DSD rencontre actuellement des patrons de très grandes entreprises françaises pour réussir à boucler ce budget.

Pour Saint-Thomas, il reste encore 600 000 € à lever sur les 20 millions. De bonnes pistes ont été identifiées.

Pour les conventions d'éducation prioritaire, la DSD s'efforce de faire entrer chaque année deux ou trois nouvelles entreprises dans le club des partenaires, qui compte quinze entreprises aujourd'hui.

Pour les chaires, l'objectif est de financer deux nouvelles chaires chaque année.

Alexandre Bompard félicite chaleureusement Nathalie Jacquet et ses équipes. Il souligne que la levée de fonds est une rude lutte. Sciences Po n'est pas seule au monde. Tout le monde fait des campagnes de levée de fonds, beaucoup ont de bons programmes, tout le monde a des alumni. C'est donc un univers extraordinairement concurrentiel.

Il rappelle que lors de la dernière séance du conseil, Mathias Vicherat avait dit, à raison, que la levée de fonds était le levier le plus évident – à défaut de pouvoir tirer sur les deux autres, que sont l'État et les droits de scolarité – pour développer les ressources de l'établissement. Il indique qu'il est absolument vital pour Sciences Po de continuer à renforcer et à développer ses ressources.

Cela requiert une mobilisation sur l'ensemble des fronts. Il faut que les alumni en aient une conscience très aiguë. C'est plus difficile en France que dans d'autres pays ; peut-être aussi plus difficile à Sciences Po que dans des écoles de gestion. Être alumni, c'est porter une petite part de responsabilité dans le déploiement de l'école auquel il faut contribuer.

Il ajoute qu'il y a des établissements pour lesquels ces attitudes sont plus naturelles qu'à Sciences Po. Cela nécessite que les entreprises soient accueillies positivement lorsqu'elles ont envie de contribuer au financement de l'école. Un ou deux épisodes ont pu « refroidir » un certain nombre d'entreprises dans le milieu industriel. Il faut accueillir positivement les entreprises qui ont envie de contribuer, parce que c'est absolument essentiel.

Il confirme les propos d'Henri de Castries. Il y a une forme de stagnation des dons d'entreprises. Cela est lié à bon nombre d'éléments. Évidemment, les années 2020 et 2021 n'ont pas été les plus propices à la générosité des entreprises, qui ont eu tendance, au mieux, à renouveler ce qu'elles faisaient. Dans ce contexte la recherche de financement n'était pas facile ; il faut repartir à la conquête de nouvelles entreprises.

La partie internationale est un petit point faible. Sciences Po doit pouvoir faire mieux à l'avenir. Évidemment, 2020 et 2021 ont été des années très particulières. Mais beaucoup d'élèves internationaux sont ici. Il y a donc probablement un petit défaut de ciblage sur les familles internationales, sur les alumni.

Il conclut en disant que la levée de fonds est un sujet tous azimuts, qu'il faut relier à celui de la formation continue. Plus Sciences Po sera performante dans la formation continue, plus elle aura de la facilité à aller chercher les financements des entreprises. Meilleurs sont les programmes, plus les entreprises ont naturellement tendance à financer Sciences Po. C'est un axe absolument déterminant pour le développement de l'établissement.

Nathalie Jacquet donne un aperçu du compteur de la campagne des 100 millions. Aujourd'hui, 89 millions sont sécurisés, c'est-à-dire qu'ils seront dans les caisses de Sciences Po à la fin 2022, date d'échéance de la campagne. La façon de comptabiliser les dons dans une levée de fonds permet d'intégrer ce que l'on appelle les « *pledges* », les engagements pluriannuels, qui ont été signés par des mécènes et des partenaires. Quand on fait le total des *pledges*, sans s'arrêter à l'échéance de fin 2022, Sciences Po dépasse les 100 millions et atteint 106 millions. Cela veut dire que les fonds rentrent.

Elle traite ensuite de la question du « *naming* » ou du nommage. Sciences Po s'est engagée dans un processus de *naming* à Saint-Thomas, comme le font les universités anglo-saxonnes. Cela a été le levier de la levée de fonds des 20 millions qui participent au budget d'acquisition, puis des travaux, de Saint-Thomas. Cette levée de fonds est de 19,4 millions, aujourd'hui.

Le *naming* signifie que l'espace porte, pour une durée prévue, le nom du donateur. Concrètement, cela veut dire que, par exemple, dans un emploi du temps, c'est ce nom qui apparaîtra. Pour les plaques de remerciement, en revanche, l'espace garde son nom initial, mais la plaque indique que telle ou telle société, tel ou tel donateur a participé aux travaux de rénovation de cet espace-là.

Cette politique est encadrée par des règles qui ont été présentées et adoptées par le conseil d'administration de la FNSP en 2016, au moment où a commencé cette campagne de mécénat. Ces règles disposent que seuls les donateurs individuels sont éligibles. C'est pour cela que les entreprises qui ont participé au mécénat ne figurent que sur les plaques de remerciements.

Elle indique que, lorsqu'on visite Saint-Thomas, on se rend compte que l'essentiel des espaces emblématiques ont été nommés. Les entreprises et les donateurs ont répondu présents.

La deuxième expérimentation en matière de *naming* concerne l'amphithéâtre Boutmy, et l'opération « *Gardez votre place en Boutmy* » qui avait été lancée en 2019. À ce jour, 170 sièges ont été réservés par d'anciens élèves. Cette opération est strictement réservée aux anciens élèves de Sciences Po, qui peuvent faire apposer leur nom sur un siège pour une durée de 10 ans ou de 99 ans, et qui s'acquittent d'un don dépendant du positionnement du siège dans l'amphithéâtre.

Aujourd'hui, 170 sièges sont nommés, pour une levée de fonds de 900 000 €. Sciences Po va lancer une deuxième phase de cette campagne, au moment de la collecte de l'impôt sur la fortune immobilière, qui va se dérouler dans les prochains mois.

Véronique Morali demande ce qui est sécurisé dans la levée de fonds sur les quatre axes qui ont été présentés pour 2022.

Nathalie Jacquet répond que les axes égalité des chances et innovation pédagogique et recherche sont en très bonne voie. L'axe patrimoine, repose largement sur le *naming*. Le fait de pouvoir financer des travaux apparaît vraiment comme un choix très secondaire. Ce n'est pas très attractif, mais la DSD persévère, parce que Sciences Po a aussi des besoins dans cette direction-là.

A propos de la politique de dénomination des espaces, **Laurence Bertrand Dorléac** précise que Sciences Po a été questionnée et s'interroge depuis un certain temps sur l'équilibre entre les hommes et les femmes, d'une part, et, d'autre part, sur le partage entre donateurs financiers et ceux qui donnent autrement – c'est-à-dire par leur aura, leur enseignement, leur travail dans l'administration.

Sciences Po est passée d'une politique de dénomination des espaces peu formalisée et empirique, relevant essentiellement de la volonté de la direction, et orientée vers des personnalités qui œuvraient pour Sciences Po, à Sciences Po, qui étaient aussi des personnalités qui faisaient rayonner l'établissement du point de vue scientifique et administratif, à une politique plus encadrée, qui s'est ouverte aux donateurs financiers, mais qui ne régulait que ce type de dénomination.

Mathias Vicherat et elle-même ont donc décidé de constituer un groupe de travail qui sera représentatif à la fois des membres élus du conseil d'administration et des différentes communautés, pour travailler à des propositions dans le domaine des dénominations. Ces propositions seront soumises également aux différentes communautés de Sciences Po.

Plusieurs membres de ce conseil ont accepté de participer à ce groupe de travail, qui sera formalisé en mai. Cette évolution permettra d'adopter une forme plus démocratique et plus

équilibrée et complètera le dispositif qui a été très bien établi du point de vue des dons financiers en 2016.

VIII. PRESENTATION DES OBJECTIFS ET DE LA STRATEGIE DE L'EXECUTIVE EDUCATION

Philippe Guérinet prend la parole et se propose de mettre en avant les points saillants de la stratégie de l'*Executive Education* de Sciences Po.

Le premier de ces points est la position assez spécifique de Sciences Po sur ce marché. Cette spécificité est liée au caractère pluridisciplinaire de l'établissement qui repose, en outre, sur les sciences humaines et sociales. Cela le démarque de nombre de ses concurrents : les *business schools*, les universités, les organismes de formation privés ou publics.

Pour ce qui a trait au développement international de l'*Executive Education*, celle-ci bénéficie des atouts et des forces de Sciences Po.

L'*Executive Education* propose deux grandes catégories d'offres.

D'une part, « l'offre catalogue », qui se répartie sur des thématiques, sur des durées, sur des rythmes spécifiques. Cela va du plus petit programme qui dure une journée jusqu'à des *Executive masters*, qui durent de 12 à 18 mois, « en part time » (temps partiel).

Cette offre catalogue est conçue d'avril à septembre pour être commercialisé sur l'année calendaire suivante de janvier à décembre, pour environ 100 formations.

Cette partie catalogue bénéficie en particulier de financements publics. Ces dernières années, l'*Executive Education* a fait un effort très important pour enregistrer ses programmes longs auprès de France Compétences, afin que ses clients puissent accéder à des financements publics. Cet effort a été couronné de succès puisqu'en 2021 plus de 130 clients ont bénéficié de financements publics grâce à cet enregistrement.

La seconde catégorie de l'offre, est le « sur-mesure ». Il s'agit plutôt de procéder à une co-création avec des clients, généralement des entreprises ou des institutionnels, qui viennent voir Sciences Po ou qui sont démarchés, avec une problématique à résoudre et une proposition sur un programme de formation pour répondre à cette problématique.

Philippe Guérinet expose ensuite la stratégie et les objectifs de l'*Executive Education*.

Il rappelle qu'il faut d'abord répondre aux besoins des clients sur un marché très concurrentiel où le client dicte sa loi et ses besoins, parce qu'il y a pléthore d'offres d'*Executive Education*.

Ces deux dernières années, avec les confinements, les clients se sont habitués au télétravail. Ils ont désormais des modes de fonctionnement et d'apprentissage différents.

L'*Executive Education* a fait évoluer ses programmes pédagogiques pour intégrer une certaine hybridité entre enseignement sur site et à distance.

Il ajoute qu'il faut développer et professionnaliser l'approche commerciale. Aujourd'hui, dans les « Grands Comptes » de l'*Executive Education*, il y a de très belles entreprises, mais il n'y a pas d'approche systémique du CAC 40. Le *Customer Relationship Management* (CRM) qui permet désormais de gérer intelligemment la base de prospects de l'*Executive Education*, va les aider à professionnaliser cette approche. En outre, il est prévu de recruter cette année, un(e) responsable commercial(e) des Grands Comptes qui nécessitent une approche spécifique dédiée.

L'individualisation des parcours de formation est née, d'une part, des besoins des clients et, d'autre part, de l'évolution du cadre réglementaire de la formation continue en France. Le régulateur pousse, depuis quinze ans, à aller vers une approche de plus en plus individualisée, vers une gestion d'acquisition des compétences individualisées. C'est l'une des grandes lignes de l'évolution de la formation continue en France.

L'une des priorités est donc de développer les synergies avec les Ecoles, les centres de recherche. Au cours des dernières semaines, Philippe Guérinet a rencontré l'École de droit qui propose déjà un *Executive master* en collaboration avec *l'Executive Education* et qui va développer un certificat sur la *compliance* et, développer l'an prochain une offre de programmes courts à destination du public juridique.

L'*Executive Education* travaille aussi avec l'École d'affaires publiques (EAP) à la mise en place d'un *Executive master* pour l'année prochaine. Elle a rencontré l'école de journalisme afin de développer une offre spécifique, et aussi utiliser leurs locaux Saint-Thomas, avec leur studio audio et vidéo, pour proposer des sessions de *media training*.

Plus généralement, l'*Executive Education* souhaite rencontrer les différentes écoles afin de voir de quelle façon il est possible soit d'améliorer l'existant, soit de développer une offre spécifique.

Une démarche comparable est engagée avec certaines des unités de recherche de Sciences Po.

Pour ce qui a trait au contexte, Philippe Guérinet met l'accent sur le coup de frein assez important des entreprises clientes de Sciences Po sur les programmes « catalogue » depuis la fin de l'année 2021.

À l'inverse, depuis le quatrième semestre 2021, il a noté une augmentation significative de demandes pour les formations sur-mesure.

Les deux marchés sont en train de s'inverser. L'un, pour les besoins sur-mesure est très agressif ; l'autre, l'offre catalogue, est nettement moins dynamique en ce début d'année, sans doute impacté par le contexte économique qui s'assombrit (inflation et ralentissement important de la croissance).

Pour conclure, Philippe Guérinet précise que l'*Executive Education* compte une cinquantaine de salariés et qu'elle est structurée en pôles.

Un pôle programmes qui porte l'expertise pédagogique, l'expertise thématique et l'expertise commerciale, puisqu'il y a une relation commerciale avec les clients (individuels et entreprises) et les prospects.

Un pôle administratif et financier spécifique, parce que l'*Executive Education* fait de la facturation individuelle et doit répondre à des demandes très pointues du régulateur, concernant les financements publics en particulier.

Un pôle marketing, *Sales and Services*, très important, parce que, contrairement à la formation initiale qui gère en flux entrant de candidats, le travail numéro un de ce pôle est de générer des prospects pour répondre à leurs besoins. Le marketing direct est la première étape du processus de commercialisation. C'est une étape très importante, d'où l'importance de l'équipe au sein de ce pôle.

Un pôle qualité a été créé l'an dernier. Il répond à un besoin qui n'existait pas avant, pour faire face aux attentes du régulateur sur la qualité des prestations de formation d'un organisme de formation.

Enfin, Philippe Guérinet conclut en mentionnant la *summer school* qui s'adresse plutôt à un public étudiant, voire lycéen mais qui, malgré tout, a beaucoup de similitudes avec l'*Executive*

Education car se positionnant sur un marché concurrentiel, nécessitant des actions de marketing et de commercialisation importantes.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion

Alexandre Mariani s'interroge sur méthodologie à mettre en place pour décider là où il y a un marché à l'international. Comment décider quelle offre proposer, à qui ? Il le voit dans l'organigramme : il y a un pôle Afrique et Moyen-Orient. Historiquement, s'il a bien compris, des activités ont été développées, notamment en Afrique francophone. Mais comment élargir cela pour voir s'il existe un marché potentiel ?

Philippe Guérinet répond que l'*Executive Education* a bien un pôle développement Afrique et Moyen-Orient. Il est constitué essentiellement d'une personne, qui a une forte expérience, notamment sur le marché africain.

Un *Executive master* « Potentiel Afrique », existe depuis dix ans. Il se déroule à Paris et s'adresse d'une part majoritairement à des Africains basés en France et, d'autre part, pour 50 %, à des Africains résidant en Afrique et des cadres de tous pays ayant à travailler étroitement avec les pouvoirs publics en Afrique, qui viennent suivre cet *Executive master* pour acquérir des compétences dans les domaines des politiques publiques, des politiques de développement d'activités en Afrique.

Cet *executive master* a été créé il y a dix ans. Il compte à présent près de 300 alumni, certains désormais très bien positionnés dans les différents gouvernements des pays africains. Ce sont autant de têtes de pont, qui connaissent la qualité de la formation qu'ils ont suivie. Il y a donc une fidélisation assez importante. Ce sont des relais pour la responsable du pôle, qui a tissé un réseau impressionnant au sein de ces différents pays, et qui a une capacité à identifier les besoins de formation sur différentes thématiques.

Julie de la Sablière n'a pas vu de programme sur les enjeux de transition écologique et s'en étonne. Est-ce que l'*Executive Education* a le projet de développer une thématique supplémentaire ?

Philippe Guérinet indique qu'il y a bien déjà un certificat de transition écologique, dont la première promotion a été certifiée le mois dernier. Une phase de recrutement pour une seconde promotion vient d'être entamée.

Ce certificat succédait à une première offre créée en 2016 avec un *Executive master* « Energie, Environnement et Régulation », abandonné après 3 promotions en raison d'une forte concurrence. Or, il y a un marché potentiel, en particulier pour les entreprises de conseil qui reçoivent beaucoup de demandes de leurs clients d'accompagnement dans leur transformation écologique. Elles s'adressent donc à l'*Executive Education* en lui demandant de leur proposer un sur-mesure, qui a beaucoup de points communs avec le certificat de transition écologique déjà développé.

En ce qui concerne la transition numérique, l'offre est plus développée, avec l'*Executive master* « Digital Humanities ». Il y a également un certificat DPO (« Data Protection Officer ») sur cette transition numérique, et douze programmes courts qui portent sur l'accompagnement des

entreprises en pleine transition numérique. Un de ces programmes courts concerne par exemple l'impact de la transition numérique au sein des directions juridiques.

Charlotte Halpern précise qu'elle est responsable d'un des programmes qui ont été évoqués : « Gouvernance territoriale et développement urbain ».

Elle souhaite aborder trois sujets pour lesquels elle voudrait échanger avec les membres du conseil, notamment sur la manière d'appréhender les enjeux.

Le premier, est la question de l'évolution des formes de financement de ces formations ; notamment de la façon de s'équiper pour accompagner le montage du dossier de financement pour les participants. Il y a souvent un décalage entre les personnes recrutées et celles qui sont finalement admis dans les formations. Ce décalage tient notamment à un besoin d'accompagnement supplémentaire sur la finalisation de ces dossiers de financement, dans un contexte qui évolue beaucoup.

Le deuxième point concerne l'inscription de ces différentes formations auprès de France Compétences. C'est un sujet qui a déjà été abordé. Comment cela s'inscrit-il dans la stratégie de l'*Executive Education*, en lien à la fois avec le développement des programmes courts et les programmes sur-mesure ? Quelle est la stratégie plus globale ? Est-ce que cela reste important pour Sciences Po, dans la manière de positionner les formations pour France Compétences ? Comment s'équiper pour accompagner cela ?

Dernier point : les départements, la faculté permanente, ont été abondamment sollicités, et invités à s'engager sur les sujets ou les thématiques qui permettent de conserver des éléments conceptuels forts et de représenter l'ADN de Sciences Po dans ses différentes formations. Comment articuler cet investissement plus fort, notamment de la faculté permanente, avec la multiplication des programmes courts, des certificats, qui impliquent parfois de répliquer certains enjeux, que les académiques ne seront peut-être pas en mesure d'assurer ? Comment gérer ces contradictions ?

En conclusion, elle partage l'avis de Julie de la Sablière sur la nécessité de développer des programmes sur les enjeux de la transition écologique.

S'agissant des financements, **Philippe Guérinet** partage l'analyse de Charlotte Halpern. Ils sont devenus le nerf de la guerre de la formation continue en France. C'est le résultat de trois réformes successives de la formation, qui ont été portées par le ministère du Travail.

Aujourd'hui, si le salarié d'une entreprise veut suivre une formation continue, veut se former en tant que salarié, la seule façon pour l'entreprise de ne pas investir directement en payant sa formation, est de se faire financer par de l'argent public (CPF ou OPCO), disponible uniquement quand la formation suivie par ce salarié est enregistrée auprès de France Compétences. L'enregistrement est donc très important.

Est-ce stratégique ? Oui. En 2019, l'*Executive Education* avait deux formations enregistrées, elle en a aujourd'hui quinze. L'enregistrement des dossiers auprès de France Compétences est un travail assez ardu, qui mobilise beaucoup de temps, mais c'est une nécessité. Si un organisme de formation décide de ne pas s'enregistrer auprès de France Compétences, il sort de tout le marché régulé. Il ne vendra plus que des prestations de conseil, de gré à gré. C'est pourquoi la stratégie déployée a consisté à investir du temps et de l'argent pour arriver à faire enregistrer toutes les formations longues de l'*Executive Education*.

S'agissant de l'impact sur les certificats, le système tel qu'il est conçu nécessite d'enregistrer non pas une formation, mais une formation qui se décompose en blocs de compétences. Il est

donc possible de proposer aux clients de se former uniquement sur un bloc de compétences, et non plus sur l'ensemble de la formation. Aujourd'hui, tous les *Executive masters* et certains des certificats de l'*Executive Education*, qui sont déjà des regroupements de modules des *Executive masters*, sont finançables par de l'argent public.

Actuellement, l'*Executive Education* fait évoluer ses produits courts, qui ne sont pas finançables, pour les rentrer dans le moule des blocs de compétences des formations longues enregistrées auprès de France Compétences, afin qu'ils deviennent finançables. Ce travail est en cours. Il est très important, et demande des réajustements des programmes de formation.

Philippe Guérinet conclut en soulignant qu'il n'est pas possible, aujourd'hui, de ne pas s'intéresser à la problématique du RNCP qui est à présent très prégnante sur le marché de la formation continue.

VI. APPROBATION DES LIGNES DIRECTRICES RELATIVES AUX MODALITES D'EVOLUTION DES DROITS DE SCOLARITE A L'INFLATION REELLE

Laurence Bertrand Dorléac précise que le comité d'audit s'est réuni le 10 mars, qu'il a étudié la question du contexte actuel d'inflation. Elle cède la parole à Arnaud Jullian, secrétaire général de Sciences Po.

Arnaud Jullian rappelle qu'en décembre dernier le conseil d'administration s'est prononcé, comme chaque année, sur la revalorisation des droits de scolarité, avec une prévision d'inflation qui était alors à 1,4 %. Un débat avait alors été ouvert à propos de cette prévision, qui avait été établie en septembre dernier et qui était déjà datée. En effet, en décembre, le niveau d'inflation prévisionnel était déjà plus élevé, aux alentours de 2,7 %. Il a encore évolué depuis.

Les membres du conseil avaient alors demandé qu'un dispositif, garantissant que cette revalorisation des droits de scolarité se fasse selon l'inflation réelle, soit mis en œuvre. C'est ce qui est proposé aujourd'hui.

Le dispositif actuel est connu : chaque année en décembre, les droits sont revalorisés en fonction de l'inflation prévisionnelle de l'année suivante. Il n'y a pas de recalage *ex post*. C'est-à-dire que Sciences Po ne procède à aucun recalage, que l'inflation réelle soit inférieure ou supérieure à la prévision retenue.

Par ailleurs, l'inflation prévisionnelle retenue est celle de septembre, afin que cela corresponde à la période à laquelle les chiffres sont consolidés pour la construction du budget de l'année suivante. La prévision de l'inflation peut donc se retrouver périmée trois mois après, lorsque la proposition de revalorisation des droits de scolarité est examinée.

Arnaud Jullian expose les lignes directrices qui sont proposées. Désormais, chaque année, par exemple en décembre 2022 pour l'application des droits de scolarité 2023-2024, il est proposé à la fois de conserver la méthode actuelle, c'est-à-dire, dans notre exemple, d'utiliser l'inflation prévisionnelle pour l'année universitaire 2023-2024, mais également de procéder à une correction s'agissant de l'inflation sur la dernière période connue, soit, en décembre 2022, l'année universitaire 2021-2022. Au total, l'évolution proposée consiste donc en un simple recalage sur l'inflation réelle, une fois celle-ci connue, qui garantit qu'au long terme Sciences Po suivra bien l'inflation réelle pour les droits de scolarité.

En revanche, il n'est évidemment pas prévu dans ces nouvelles lignes directrices, de procéder à une forme quelconque de rattrapage, qui consisterait par exemple pour Sciences Po à solliciter le reversement d'une éventuelle sous-indexation prévisionnelle. Au contraire, le niveau des droits de scolarité ne sera corrigé que pour les années suivantes. Il n'y a donc pas de rattrapage, de récupération, ou de reversement prévus.

Ainsi, tous les aléas sur la qualité de la prévision seront éliminés.

Évidemment, le conseil d'administration examinera chaque année, comme d'habitude, la fixation des droits de scolarité pour l'année universitaire suivante. Il sera libre de choisir de s'écarter des nouvelles lignes directrices, par exemple s'il considère que l'on atteint des cas limites d'application et qu'il ne semble plus pertinent de les appliquer. Les lignes directrices proposées préservent donc bien toute la liberté de décision du conseil.

Mathias Vicherat précise qu'environ 30 % des recettes et des dépenses de Sciences Po sont impactées par l'inflation. Pour les dépenses, l'effet est immédiat. L'idée est que ce soit au plus près possible pour les recettes.

Carlo Barone pense que la proposition visant à corréliser plus précisément les droits de scolarité avec l'évolution de l'inflation est tout à fait raisonnable. Dans l'immédiat, elle se traduit par une augmentation des droits de scolarité pour l'an prochain, dans un contexte d'inflation très forte. Puisqu'il s'agit de lignes directrices, il sera donc très important de les appliquer de manière cohérente lorsqu'elles seront moins favorables à Sciences Po. C'est à cette condition qu'elles n'iront pas vers une augmentation structurelle des droits de scolarité.

Deuxième remarque : il lui semble très important de faire une communication très transparente avec les étudiants. Actuellement, sur le site de Sciences Po, le calcul des montants des droits de scolarité individualisé est expliqué de manière très précise et claire, mais rien n'est mentionné sur le fait qu'ils peuvent être ajustés à l'inflation. Carlo Barone considère qu'il serait utile de prévoir une forme de communication sur ces ajustements.

Sa troisième considération est liée au fait que ce n'est pas seulement Sciences Po qui est touchée par l'inflation. Ce sont aussi les budgets des familles des étudiants, notamment celles aux revenus les plus modestes, qui sont touchées peut-être par des difficultés bien plus importantes que celles de Sciences Po. Il lui semblerait cohérent et raisonnable d'appliquer ces ajustements, non seulement du côté des droits de scolarité demandés, mais aussi des bourses Sciences Po qui sont allouées avec celles du CROUS et des bourses Boutmy, pour soutenir les familles les plus en difficulté.

Quatrième point : jusqu'à 2019, le mécanisme d'ajustement à l'inflation prévoyait qu'il ne se faisait pas pour les neuf tranches de revenus les plus faibles, dans un souci d'ouverture sociale et de soutien aux familles aux revenus les plus faibles. Cet élément a malheureusement disparu, dans le cadre de la réforme sur le calcul individualisé des droits de scolarité. Cela lui semble être assez regrettable.

Il se demande dans quelle mesure il sera possible d'appliquer ces lignes directrices, d'évaluer la possibilité de limiter ces ajustements, surtout quand ils sont très défavorables aux familles des étudiants, de limiter la portée de ces ajustements, notamment pour les familles à faibles revenus. C'est une proposition qui va faire arriver dans les caisses de Sciences Po une somme d'argent importante. Dans quelle mesure serait-il envisageable d'allouer une partie de cet argent pour soutenir les familles les plus touchées par l'inflation ?

Sur le premier point, **Mathias Vicherat** répond qu'évidemment cet ajustement n'est pas une hausse structurelle. C'est un outil pour être au plus près de l'inflation réellement constatée. S'il y a une tendance inflationniste longue, il y aura une augmentation ; s'il y a une décrue, cela se manifestera dans l'évolution des droits de scolarité.

Il confirme que Sciences Po va communiquer sur le site. Il s'agit d'un vote annuel sur le dispositif. Il ne s'agit donc pas de calcifier un mécanisme qui pourrait bouger dans les prochaines années, mais il faudrait effectivement ajouter une phrase pour dire que Sciences Po prend en compte l'évolution de l'inflation dans le calcul des droits de scolarité.

Concernant les bourses, il rappelle que Sciences Po est l'établissement d'enseignement supérieur le plus généreux en France pour l'accompagnement des étudiants boursiers. Avec le versement de 75 % en plus des bourses du CROUS, via la FNSP, le montant total peut atteindre jusqu'à 1 000 €. C'est déjà beaucoup, structurellement.

Cependant Sciences Po demeure liée à l'évolution des bourses du CROUS. Si elles augmentent, ce qui peut arriver, il y aura une évolution de la part des 75 %, mais Sciences Po ne va pas elle-même augmenter la part des 75 %, en la déliant de l'augmentation de la bourse CROUS.

En réponse au troisième point de Carlo Barone, **Arnaud Jullian** précise que la modulation de l'inflation se faisait, en effet, au sein du barème par tranches qui existait précédemment et qui existe encore.

Deux barèmes coexistent actuellement : le barème par tranches et le barème lissé.

Dans le barème par tranches, un certain nombre de tranches étaient exonérées de toute indexation, et les tranches supérieures étaient indexées à un niveau supérieur à celui de l'inflation, pour avoir globalement un rendement correspondant à celui de l'inflation. Cela a été maintenu.

Dans le barème lissé voté en décembre dernier, il y a bien également une modulation de l'inflation. Cette modulation est plus complexe à réaliser dans un barème totalement lissé, mais il était bien prévu une hausse de 1,3% en dessous du revenu médian, puis une progression de ce niveau d'indexation en dessus du revenu médian, pour permettre d'atteindre 1,4 % au global. La logique de modulation de l'application de l'inflation a donc bien été conservée au moment du passage à un barème lissé.

Hugo Jean approuve plusieurs des propos et des demandes de Carlo Barone. Sa crainte est que ce mécanisme ne soit appliqué, en réalité, que quand il est profitable aux finances de Sciences Po. Quelle garantie a-t-on qu'il se place aussi dans une logique redistributive, s'il y avait une inflation inférieure aux prévisions ? C'est sa première question.

S'agissant du complément des bourses CROUS, il paraît effectivement compliqué de revaloriser différemment de ce que fait le ministère. Ce serait un calcul difficile à mettre en place. En revanche, pour les bourses Boutmy, c'est une demande qui peut être appuyée, même si ces bourses ont un financement particulier, qui fait qu'elles n'ont pas des finances absolues. D'ailleurs, Hugo Jean s'interroge sur la façon dont ces bourses Boutmy sont financées, à terme.

Arnaud Jullian répond qu'il faut bien entendu que l'application soit relativement symétrique, pour conserver un caractère de justice.

S'agissant des garanties, il n'y en a, en réalité, que très peu, dans le sens où, comme il l'a indiqué, le conseil peut souhaiter s'éloigner, dès la première fois et quel que soit le sens, des

lignes directrices. Il est possible d'imaginer que, dans des cas d'hyperinflation, le conseil souhaitera éventuellement s'éloigner de l'application de ces lignes directrices. Il pourrait le vouloir également en cas de déflation.

Concernant les bourses Boutmy, pour les étudiants déjà présents dans le système, il existe une forme d'indexation mécanique et de hausse mécanique. Un montant est introduit et est recalculé sous la forme d'un taux d'exonération maintenu pendant la scolarité. Ce taux d'exonération maintenu fait que la bourse Boutmy augmente lorsque les droits augmentent. La question peut éventuellement se poser pour les primo-arrivants.

Pour les bourses Boutmy, **Mathias Vicherat** indique qu'il pourrait être utile de s'interroger collectivement sur les mécanismes, les modalités d'attribution, les seuils, etc. Cela peut permettre d'ouvrir aussi le sujet de l'inflation.

Régine Serra souhaite insister sur le fait que ces sommes devraient, de son point de vue, être redistribuées au bénéfice des étudiants. Elle comprend le point concernant les bourses CROUS et Boutmy, mais il y a aussi un dispositif d'aide à la mobilité, d'aide d'urgence. Il lui semblerait intéressant de flécher une partie de ces sommes sur ces dispositifs.

Arnaud Jullian reconnaît qu'il faut s'intéresser à tous ces dispositifs mais rappelle que ce qui est proposé aujourd'hui est en réalité de mieux faire ce qui était déjà fait. Il n'y a pas de nouveauté, pas de nouvelle indexation.

Il n'y a donc pas, au sens strict, de sommes supplémentaires. On peut considérer qu'il y aura des sommes supplémentaires liées à la correction à l'inflation réellement constatée, mais ces sommes supplémentaires viendront couvrir les coûts supplémentaires liés à l'inflation, à laquelle environ un tiers de la structure de dépenses de Sciences Po est exposé. Il n'y a donc pas réellement de ressources supplémentaires à redistribuer.

Laurence Bertrand Dorléac fait procéder au vote.

(Il est procédé au vote à main levée.)

➔ **Résolution n°3** : *Le projet de lignes directrices sur l'évolution des droits de scolarité en fonction de l'inflation réelle est approuvé à la majorité avec deux abstentions.*

La séance est levée à 17 heures 56.