

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
SÉANCE DU MERCREDI 11 OCTOBRE 2023**

Sommaire

1. Le mot de la Présidente	3
2. Le mot du Directeur et Administrateur	3
3. Adoption du procès-verbal de la séance du 24 mai 2023	6
4. Approbation des pouvoirs de signature des avenants aux contrats de financement de l'acquisition et des travaux du site Saint-Thomas	6
5. Adoption des pouvoirs de signature des contrats de passage et de servitude avec des riverains du site Saint-Thomas	10
6. Point d'information sur les perspectives d'exécution du budget 2023	11
7. Validation des libéralités acceptées dans le cadre des délégations de pouvoirs consenties à la Présidente	16
8. Présentation de l'activité du comité des dons et approbation des modifications apportées à la charte relative à l'acceptation des financements publics et privés	17
9. Stratégie de la direction des Ressources et de l'Information Scientifique (DRIS)	23
10. Point d'étape de la démarche d'évaluation par le Haut conseil de l'évaluation, de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres)	28
11. Informations et questions diverses	31

MEMBRES PRÉSENTS

Laurence BERTRAND DORLÉAC, Audrey AZOULAY, Alexandre BOMPARD, Thierry CADART, Henri de CASTRIES, François DELATTRE, Ramon FERNANDEZ, Inès FONTENELLE, Yannig GOURMELON, Jessica JEAN, Sandra LAGUMINA, Katja LANGENBUCHER, Henry LAURENS, Alexandre MARIANI, Philippe MARTIN, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT, Régine SERRA, Dina WAKED.

MEMBRES ABSENTS

Carlo BARONE, Charlotte HALPERN, Laurence PARISOT, Pascal PERRINEAU, Didier-Roland TABUTEAU, Christophe KERRERO, Alban HAUTIER, Ethan WERB.

Assistait sans voix délibérative : Mathias VICHERAT

Invités : Arnaud JULLIAN, secrétaire général, Caroline JASSON-GRAMUSSET directrice financière, Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés,

Nathalie JACQUET, directrice de la stratégie et du développement ; Pascal DEMURGER, président du comité des dons ; Marc MARTINEZ, directeur des ressources et de l'information scientifique ; Anne-Solenne de ROUX, directrice adjointe de la formation et de la recherche ; Vincent TENIERE, adjoint du secrétaire général en charge du pilotage et des relations institutionnelles ; Michel GARDETTE, conseiller à la direction générale et à la présidence ; Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes.

La séance est ouverte à 15 heures sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac

1. Le mot de la Présidente

Laurence Bertrand Dorléac indique que plusieurs membres du conseil ont donné des procurations : Charlotte Halpern à Carlo Barone et Didier-Roland Tabuteau à elle-même.

Elle rappelle que ce conseil est le huitième depuis le début de la guerre en Ukraine et le premier depuis les événements tragiques du Proche-Orient, qui ajoutent à l'inquiétude de tous et qui ne sont pas sans incidence sur la vie de Sciences Po.

Elle cède la parole à Mathias Vicherat.

2. Le mot du directeur de l'IEP de Paris et administrateur de la FNSP

Mathias Vicherat rappelle qu'après le déclenchement de la chaîne d'événements tragiques qui se déroulent au Proche-Orient, Sciences Po a adressé un message à toutes ses communautés pour leur faire part de son action à l'égard des 34 étudiants qui sont en échange dans les universités israéliennes (dont les deux-tiers ont déjà quitté Israël), ainsi qu'envers les différents étudiants et étudiantes israéliens et palestiniens de Sciences Po.

Il ajoute que Sciences Po a eu la très grande tristesse d'apprendre que, parmi les victimes des attaques terroristes du 7 octobre, figurait un de ses anciens étudiants israéliens, Omri Ram. Une cérémonie à sa mémoire aura lieu ce vendredi, à 12 heures 15, dans le campus de Saint-Thomas.

Confrontée à ces tragiques circonstances, Sciences Po entend jouer pleinement son rôle d'établissement universitaire. Dès demain soir, il y aura une première conférence réunissant plusieurs intervenants afin de décrypter et de proposer une analyse de fond sur la situation au Proche-Orient. D'autres événements de même nature jalonnent cette année universitaire.

Évidemment, il y a des tensions, notamment entre étudiants. La direction de Sciences Po veille à les atténuer, à favoriser le dialogue, mais, comme partout ailleurs en France, il est vrai que cela suscite de vives passions.

(Arrivée de Yannig Gourmelon)

Sur des sujets moins tragiques, Mathias Vicherat indique que les différentes rentrées se sont fort bien déroulées sur les plans pédagogique, académique, administratif et technique. Il y a eu de nombreux échos positifs rapportés par les équipes du Collège et des écoles. Il félicite et remercie toutes les équipes pour cela.

Il ajoute que Sciences Po lance une série d'initiatives, notamment des programmes régionaux, pour valoriser toutes les initiatives pédagogiques, scientifiques et de diplomatie universitaire dans certaines zones géographiques. Quatre programmes d'aires culturelles sont créés qui concernent d'abord l'Asie du sud et l'Afrique, puis ce seront le Moyen-Orient et l'Amérique latine. Ces programmes ont vocation à réunir des chercheurs et des collègues de Sciences Po dans une logique d'interdisciplinarité. À l'image de ce qui a été mis en œuvre avec succès par le programme PRESAGE, ces programmes régionaux proposeront aux étudiants des parcours de certification.

Le 6 novembre prochain, l'Institut pour les transformations environnementales sera inauguré. Cet institut sera un ensemblier et un catalyseur de toutes les initiatives et les axes de recherche et d'enseignement qui existent déjà à Sciences Po sur les questions climatiques et environnementales. La direction de cet institut sera confiée à Charlotte Halpern, chercheuse au Centre d'études européennes et de politique comparée (CEE) ; Jean Jouzel a accepté d'assurer la présidence du comité stratégique. Parmi les personnalités scientifiques et de la société civile qui seront parties prenantes de cet institut, figureront, par exemple, Corine Lepage et Camille Etienne.

Sur les sujets environnementaux, une présentation de la trajectoire zéro carbone de Sciences Po sera proposée aux membres du conseil d'administration lors de la prochaine séance. Cette trajectoire s'appuiera sur un échéancier qui permettra, dès 2035, d'avoir une neutralité carbone composée à 60 % de réduction de nos émissions et de 40 % de compensation, puis, progressivement, d'obtenir une baisse de près de 100 % de nos émissions à l'horizon 2050.

Pour ce qui a trait à l'ouverture sociale, cette année Sciences Po a largement augmenté le nombre de lycées partenaires dans le cadre des conventions éducation prioritaire (CEP), notamment dans les zones rurales et les Outre-mer. Cette année, 218 étudiants et étudiantes issus de ces lycées ont été admis. Mathias Vicherat rappelle que les études menées à propos de ces étudiants démontraient que le différentiel scolaire relevé en première année s'amointrissait au fur et à mesure de leurs années d'étude, ce qui démontre que ce dispositif, au-delà de ses principes sociaux et moraux, est efficace.

Mathias Vicherat ajoute que le conseil de l'institut a approuvé l'ouverture de l'examen d'admission en première année de Sciences Po aux élèves titulaires d'un bac professionnel. Même si l'on peut considérer que ces bacheliers ne sont pas les mieux armés pour réussir cet examen, les priver de cette possibilité était en parfaite contradiction avec la politique d'ouverture sociale de Sciences Po.

Cela doit être accompagné par un dispositif d'appui *ad hoc*. Pour débiter, il a été établi avec trois lycées professionnels – un en Outre-mer, un en zone rurale et un en zone urbaine. Il débiterà dès la classe de seconde – alors que, pour les conventions éducation prioritaire, il est mis en place dès la classe de première. La première promotion réunira quinze lycéens, cinq par lycée. C'est une petite cohorte, mais l'expérience a montré que les dix-sept premiers admis via les CEP ont ouvert une voie qui a été très féconde.

L'ouverture sociale de Sciences Po concerne aussi les étudiants et étudiantes extracommunautaires. C'était un engagement que Mathias Vicherat avait pris, notamment en direction du continent africain.

Assez prochainement, Sciences Po annoncera publiquement un nouveau partenariat avec la fondation Mastercard. Ce partenariat reposera sur une contribution de 42 M€ (sur un peu moins de dix ans) – il s'agit du plus gros partenariat jamais conclu dans l'histoire de Sciences Po – permettant d'accueillir 1 450 étudiants africains. C'est à la fois le gage d'une forme d'internationalisation plus complète, étendue à toutes les régions du monde, et un gage d'ouverture sociale aux étudiants et étudiantes extracommunautaires puisque, bien souvent et à raison, les syndicats étudiants interpellaient Sciences Po à ce sujet.

Mathias Vicherat conclut en donnant certaines informations aux membres du conseil.

- Sciences Po se réjouit d'avoir deux nouvelles ERC en sociologie.
- Julia Cagé, *associate professor* au département d'économie, a été lauréate du prix du meilleur jeune économiste de France, attribué chaque année par le Cercle des économistes et *Le Monde*.

- Les Presses de Sciences Po viennent de publier un ouvrage collectif, coordonné par Bruno Palier, *Que sait-on du travail ?* Chaque membre du conseil en a un exemplaire devant lui. Ce travail tout à fait singulier et remarquable est le produit d'un partenariat avec *Le Monde*. Il sera prolongé par une série de conférences et de travaux au sein de Sciences Po.
- Cette année, Sciences Po comptera 470 apprentis parmi ses étudiants, soit près 15 % de plus par rapport à l'année dernière.
- Avant la fin de l'année 2023, Sciences Po lancera son portail numérique qui rassemblera un grand nombre de contenus produits par l'institution – cours, conférences, vidéos, etc. – afin de les rendre accessibles au plus grand nombre, comme le font les grandes universités internationales.
- Concernant l'Europe, Sciences Po va proposer un cycle de conférences et débats sur les élections européennes. Il y aura également, dès 2024, un cours obligatoire en deuxième année sur la construction européenne. Mathias Vicherat souhaite mettre à nouveau l'accent sur l'identité européenne de Sciences Po, notamment à travers la recherche, avec des recrutements dédiés ; à travers des partenariats, notamment celui signé avec l'Institut Jacques Delors, avec lequel seront développés des cycles d'enseignement, des présentations, des conférences.
- Dans le domaine de l'enseignement, Kamel Daoud a rejoint Sciences Po le 1^{er} octobre. Il va enseigner à l'École de journalisme, à la Maison des Arts et de la Création, sur des sujets de lien entre l'Algérie et la France. François Molins, Roberto Saviano, Yascha Mounk ont également rejoint le corps enseignant de Sciences Po.
- En ce qui concerne l'action dans la Cité, Mathias Vicherat indique que Sciences Po est partie prenante des États généraux de l'information. Une série de conférences sera organisée à ce sujet.
- Pour ce qui a trait aux Alumni, afin de les accompagner de manière plus efficace dans l'évolution de leurs carrières, les pôles carrières de Sciences Po Alumni et de Sciences Po vont fusionner. En outre, Sciences Po fera en sorte qu'il y ait plus de places pour les Alumni dans ses comités stratégiques et souhaite qu'il en soit de même pour Sciences Po au sein du conseil d'administration des Alumni, afin que la synergie entre ces deux entités soit plus étroite et féconde.
- Enfin, à propos de la liberté académique, Mathias Vicherat rappelle que Sciences Po va tripler le nombre des étudiants inscrits dans le Certificat professionnel pour les jeunes réfugiés dans les deux ans qui viennent. Une Maison de la liberté académique sera ouverte très prochainement. Dans le cadre de la mission qui lui a été confiée par France Universités, Sciences Po fera des propositions au Gouvernement et au Parlement. À titre d'exemple, il précise que l'une d'entre elle portera sur la constitutionalisation de la liberté académique – qui existe déjà en Allemagne et en Italie mais pas en France. Deux dispositions législatives seront suggérées. La première, contre les procédures-bâillons, parce que ces procédures se multiplient comme les manœuvres abusives de groupes économiques pour faire taire les chercheurs. La seconde concerne les sources des enseignants et des chercheurs ; plusieurs d'entre eux ont été sommés de livrer leurs sources, notamment par les services de police ; or, si les sources journalistiques sont protégées par la loi de 1881, celles des chercheurs ne le sont absolument pas.

François Delattre remercie Mathias Vicherat pour sa présentation. Il fait quelques brèves observations.

Par rapport aux événements dramatiques en Israël, en Ukraine, auxquels il a été fait référence, il considère que Sciences Po doit se situer en position de *leadership* sur tout ce qui concerne le risque géopolitique, lequel, à son avis n'est qu'au début de sa croissance. Il considère que, compte tenu de l'identité de Sciences Po, de son interdisciplinarité, de sa capacité à projeter une compétence dans les interstices entre les compétences des uns et des autres, il y a une carte à jouer – au sens noble de l'expression – pour comprendre la complexité du monde et l'expliquer au monde. Par expérience, il a pu constater qu'il y a un manque de compétences géopolitiques dans les entreprises françaises – parfois même criant dans certains cas, en particulier dans de grandes entreprises – sur lequel Sciences Po peut donc jouer un rôle.

Par ailleurs, il adhère entièrement aux orientations qui sont celles de Sciences Po aujourd'hui : l'Institut des transformations environnementales ; les programmes d'aires culturelles ; l'accent mis sur l'enseignement de l'Europe (particulièrement nécessaire, selon lui) ; le positionnement au croisement des transitions numériques et environnementales ; l'accroissement des doubles diplômes ; la place accordée aux boursiers, etc.

3. Adoption du procès-verbal de la séance du 24 mai 2023

⑩ *Le procès-verbal de la réunion du 24 mai 2023 est adopté à l'unanimité des membres présents ou représentés.*

4. Approbation des pouvoirs de signature des avenants aux contrats de financement de l'acquisition et des travaux du site Saint-Thomas

Caroline Jasson-Gramusset, précise que dans le cadre de l'acquisition du site de Saint-Thomas, en 2016, Sciences Po, a contracté un prêt acquisition de 77 M€ puis, en 2018, un prêt travaux de 80 M€. Dans le cadre de ces emprunts, Sciences Po doit respecter des calculs de ratios et présenter tous les semestres auprès des banquiers quatre ratios : le ratio annuel de couverture du service de la dette (ADSCR) futur ; l'ADSCR historique ; le *Loan Life Cover Ratio* (LLCR) ; le *Loan To Value* (LTV).

Le ratio ADSCR historique permet de mesurer le niveau de trésorerie dégagé sur l'année par rapport au niveau du service de la dette. Il doit être supérieur ou égal à 1,1.

En 2022, ce premier ratio a été respecté. Mais, dans la perspective de l'exercice 2022, la direction financière de Sciences Po a dès 2021 entamé un travail sur la documentation bancaire et une analyse afin de déterminer, d'un point de vue opérationnel ce qui pouvait être mis en place ainsi que les difficultés afférentes.

En raison du développement de ses activités dans les domaines de la recherche et du mécénat Sciences Po génère des rentrées de trésorerie qui peuvent être importantes une année mais avec un décaissement qui s'étale sur plusieurs années. Il y a donc des mouvements erratiques entre le *cash* qui rentre et le *cash* qui sort. Sciences Po a soumis cette question à ses banquiers. En

concertation avec eux, il a été décidé de ne plus considérer les ratios ADSCR historique et futur comme des clauses qui pourraient engager l'exigibilité de la dette. Il a été prévu de les conserver à titre indicatif et, en contrepartie, d'avoir toujours un niveau de trésorerie minimum de 50 M€ dans les comptes de la FNSP, ce qui représente *grosso modo* cinq années de service de la dette.

Les autorisations de signatures portent sur ces avenants, qui suppriment l'effet du non-respect des ratios ADSCR historique et futur et indiquent le nécessaire respect en contrepartie des 50 M€ de trésorerie à tout moment sur les comptes bancaires de la FNSP. Il y a, en outre, des mentions plus opérationnelles qui permettent de clarifier la documentation bancaire, notamment sur les notions d'investissements monétaires autorisés, les *reporting* de trésorerie à fournir, etc.

Henri de Castries fait part de son inconfort pour des raisons de forme et pour des raisons de fond.

Le comité d'audit a peut-être eu la possibilité d'avoir davantage de renseignements que lui, mais le dossier précisant les raisons pour lesquelles ces ratios ne seraient pas respectés à l'avenir et sur ce qu'est le degré de contrainte représenté par les 50 millions par rapport à ce qu'est la situation actuelle ou prévisionnelle, lui semble trop peu documenté. Il est donc extrêmement difficile, selon lui, de se forger une opinion fondée sur ce sujet, pour des raisons de forme.

Pour des raisons de fond, sous réserve d'obtenir des informations complémentaires, Henri de Castries déclare qu'il est mal à l'aise parce qu'une longue habitude – hélas – le conduit à dire qu'une renégociation des *covenants* n'est jamais de bon augure. Cela signifie le plus souvent que, soit ils ont été mal appréhendés ou négociés au départ, soit qu'ils révèlent une situation qui se dégrade et conduit à essayer de trouver d'autres moyens de satisfaire les banquiers. De ce qu'il entend, il croit comprendre qu'il y a une certaine volatilité dans ce ratio parce qu'il concerne des sommes qui sont dépensées tardivement. Si telle est la raison, il ne comprend pas pourquoi cela conduirait à changer le territoire d'exigence parce qu'après tout, ce qui peut préoccuper un banquier c'est qu'on engage des dépenses avant d'avoir les recettes et non l'inverse. Or là, s'il a bien compris, Sciences Po encaisse le mécénat une année et le décaisse dans les années suivantes. Il ne comprend donc pas pourquoi on n'a pas pu réduire le terrain de la discussion à un aménagement du mode de calcul.

La seconde raison de fond qui motive sa circonspection, est que Sciences Po est une institution d'enseignement qui doit consacrer ses moyens à l'enseignement et non à la stérilisation de sa trésorerie. En l'absence de tout autre chiffre, il est difficile de savoir si les 50 millions sont, par rapport à la situation prévisionnelle, un degré d'exigence supplémentaire, un degré d'exigence raisonnable ou un degré d'exigence tout à fait déraisonnable. D'ailleurs, s'il y a 50 millions ou plus en trésorerie, cela veut dire que les dépenses de l'institution sont probablement assez convenablement gérées et que le besoin en fonds de roulement n'est pas ce que d'aucuns pourraient imaginer. En tout cas, c'est la première fois qu'il voit circuler ce type de chiffres.

En l'état actuel, il se considère donc incapable de voter pour parce qu'il ne sait pas si c'est bien ou mal.

Inès Fontenelle rappelle que la représentation étudiante est toujours inquiète lorsqu'il s'agit de discuter de la soutenabilité du modèle économique de Sciences Po, puisque cela a des conséquences très directes sur l'évolution des frais de scolarité. Elle a donc aussi plusieurs quelques questions à poser sur le sujet.

Cette déformation de la trésorerie est-elle conjoncturelle ou s'agit-il d'une dégradation plus structurelle qui a pour conséquence que les ratios ne sont pas respectés ? Quelle est la projection future de ces ratios ?

Quelle est l'origine de cette déformation et depuis combien de temps dure-t-elle ? Serait-il possible de donner des éléments d'explication, liés au mécénat, à la recherche et au décalage de trésorerie qui sont mentionnés dans le document ? Pourrait-on même obtenir les tableaux de trésorerie des années précédentes ?

Quel est le ratio qui n'a pas été respecté ? Est-ce le ratio historique ou le ratio futur ? Quelle a été la méthode de calcul ?

Comment est suivi le respect des *covenants* ?

Comme le disait Henri de Castries, pour un établissement public, 50 M€ est un montant considérable et un engagement financier colossal. Comme ce montant a-t-il été choisi, quel a été le critère ? A-t-il été négocié ? Cet argent va-t-il être placé, sera-t-il rémunéré ?

Quel est le montant de la trésorerie actuelle à Sciences Po ? Est-ce 50 millions, ou moins, ou plus ?

Pour ce qui est du ratio LTV, étant donné qu'il y a une perte de valeur actuelle de l'immobilier à Paris – de l'ordre de 8 % dans le VII^e arrondissement – on peut présumer que cela a eu des conséquences sur la valeur de Saint-Thomas – même si, évidemment, ce n'est pas la valeur totale. La représentation étudiante aimerait savoir quelle est la valorisation actuelle du 1 Saint-Thomas.

Enfin, elle rejoint Henri de Castries pour considérer que le document est trop peu complet et ne permet pas de prendre toute la mesure de la situation.

Caroline Jasson-Gramusset répond que, d'un point de vue opérationnel il n'y a pas de « bris de *covenant* » et que Sciences Po ne prévoit pas qu'il y en ait.

Elle ajoute que faire un calcul de ratio retraité de toutes les opérations pour lesquelles il existerait un effet de décalage entre la trésorerie encaissée et décaissée, serait source de travail additionnel, fastidieux, et compliqué, pour la direction financière de Sciences Po.

Elle s'en est donc ouverte aux banquiers, qui ont proposé de mettre en place ces 50 millions de trésorerie minimum. Par ailleurs, elle précise qu'au 31 décembre de l'année dernière il y avait 96 M€ de trésorerie dans les comptes ; il n'y a donc aucune alerte sur un éventuel « bris de ratio ».

Arnaud Jullian, confirme que Sciences Po n'est en rien menacée de passer en-dessous des ratios sur lesquels elle s'est engagée. Si ce genre de situation advenait, cela conduirait à une restructuration de la dette de Sciences Po, avec une négociation avec les prêteurs.

Sciences Po n'est pas dans cette situation, et ce n'est pas là ce qui a motivé de près ou de loin l'idée d'un travail pour optimiser les *covenants* à l'égard de ses prêteurs.

À la fin de l'année 2022, la trésorerie de Sciences Po s'élevait à 96 millions d'euros de trésorerie. Dans les comptes de la FNSP, figure un tableau des flux de trésorerie (TFT). D'un point de vue purement factuel, le résultat de cette négociation est une excellente nouvelle puisque Sciences Po, qui possède actuellement environ 100 M€ de trésorerie, s'est engagée à en avoir en permanence 50.

Véronique Morali ajoute qu'ils sont d'ailleurs dûment placés et que cela est extrêmement bien géré par la direction financière de Sciences Po, avec des interlocuteurs au plus haut niveau pour optimiser la trésorerie. Elle aussi considère qu'avoir un volant de trésorerie qui reste stable et constitue une garantie pour les banques est une bonne chose. Enfin, elle précise que cette question a été très longuement débattue lors du comité d'audit.

Audrey Azoulay confirme que le comité d'audit a longuement instruit le dossier, mais se demande dans quelle mesure cela a pu être reporté aux membres du conseil. Peut-être faudra-t-il actualiser le document entre la séance du comité d'audit et celle du conseil.

Véronique Morali rappelle que lorsque l'on négocie des *covenants*, on se situe dans un registre assez théorique – il y a des ratios, des indicateurs clés de performance (KPI). Mais l'aspect opérationnel, qui sous-tend cette demande et la renégociation, est plutôt une adaptation aux réalités opérationnelles et financières de l'institution. Ce n'est en rien une remise en cause liée à un *alerting*, au fait que l'on ne peut respecter tel ou tel *covenant*, ni que l'on doive renégocier dans un climat à la fois suspicieux ou désespéré tel ou tel aspect de la dette.

Ce n'est pas du tout cela. Il s'agit vraiment d'un ajustement entre les besoins de rassurance et de garanties de la banque ainsi que les contraintes opérationnelles de la direction financière afin, qu'elle puisse répondre et donner le reporting qui convient.

Arnaud Jullian indique que les 50 M€, et même les 100 M€, sont placés et ont un rendement qui apparaît à la hausse dans le budget révisé de 2023. Il sera encore supérieur dans le budget 2024 – ce qui est relativement cohérent avec le contexte de hausse des taux. Ce n'est donc pas une contrainte de devoir « stocker » ces 50 M€. En outre, dans la centaine de millions d'euros de trésorerie, une moitié environ correspond à de la trésorerie fléchée, qui provient pour une partie des droits de scolarité et, pour une autre partie, de fonds dédiés. Ce qui correspond aux financements reçus les années précédentes, en avance, et qui sont réutilisés selon le rythme de l'avancement des projets.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Arnaud Jullian et ajoute qu'elle a pu apprécier depuis plus de deux ans l'attention soutenue et le professionnalisme de la direction financière, en matière de placements en particulier.

Sandra Lagumina suggère que, comme ce sont des sujets assez techniques, il pourrait être utile que le comité d'audit donne aux membres du conseil un éclairage sur leur discussion, qui a dû être approfondie. La note pour le conseil est assez courte, assez ramassée. Elle comprend l'embarras dans lequel Henri de Castries s'est trouvé à sa lecture. C'est peut-être simplement une question de méthode.

Henri de Castries considère lui aussi qu'il aurait été utile, comme l'a suggéré Audrey Azoulay, d'avoir un éclairage du comité d'audit.

Il va voter contre cette résolution pour alerter et prendre date, parce qu'il estime que ce conseil mérite d'avoir davantage d'explications sur des sujets comme celui-là, surtout dans une situation financière, certes saine mais tendue, comme l'est celle de Sciences Po.

Il s'agit peut-être d'une bonne négociation, mais il demeure sceptique parce que, pour un banquier, échanger un engagement de production d'un ratio virtuel contre la certitude d'immobilisation d'argent réel n'est pas un mauvais *deal*. Mais, comme il n'a pas de vue sur ce que peut être la saisonnalité de la trésorerie, il ne considère pas avoir un niveau d'information et d'éclairage suffisant pour être en mesure de voter pour.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution n°1.

⑩ *La résolution n° 1 est adoptée à la majorité (1 voix contre, 4 abstentions) des membres présents ou représentés.*

Philippe Martin aimerait qu'à chaque fois qu'il y a une question financière, le comité d'audit dise aux membres du conseil ce qu'il en a pensé et qu'il en fasse sa propre synthèse.

Mathias Vicherat insiste sur le fait que plus de la moitié des 100 M€ de trésorerie est fléchée. Il rappelle la position de l'État, notamment sur le point d'indice de la Fonction publique, lequel renvoie maintenant vers la trésorerie et le fonds de roulement des universités. Pour Sciences Po, il y a donc un sujet d'avenir : c'est-à-dire que toute une série de dépenses qui auparavant pouvaient être compensées par l'État ne le seront plus. Évidemment, Sciences Po sera attentive au maintien d'une compensation, mais au vu des dernières déclarations gouvernementales, cet élément de contexte mérite d'être pris en considération.

Laurence Bertrand Dorléac ajoute que, si le comité d'audit avait été en désaccord avec les propositions qui ont été faites aujourd'hui, il l'aurait évidemment fait connaître. Elle entend bien qu'il faut que cela soit plus explicitement exprimé.

5. Adoption des pouvoirs de signature des contrats de passage et de servitude avec des riverains du site Saint-Thomas

Léonard Gourinat propose à l'approbation du conseil l'accord de pouvoirs de signature à l'Administrateur pour deux conventions.

La première porte constitution d'un droit de passage au profit de la paroisse Saint-Thomas d'Aquin. Il s'agit de la sortie d'évacuation et de secours de la salle paroissiale située à gauche, en sortie du campus sur la place Saint-Thomas d'Aquin, ceci afin de permettre à la paroisse de respecter ses obligations en matière de sécurité, incendie et d'accessibilité. Ce passage ne pouvant servir qu'en cas de sinistre ou d'exercice d'évacuation à cette fin.

La seconde est une convention de servitude. Il s'agit d'une servitude d'accrochage d'une cheminée d'évacuation des gaz brûlés du groupe électrogène de Saint-Thomas contre le mur de la SCI Montalembert-Perronet, cette servitude étant constituée aux frais de la FNSP pour un montant de 300 €, la FNSP étant chargée de l'entretien et des réparations des éventuels dommages causés sur le mur de la SCI.

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

⑩ *La résolution n° 2 est adoptée à l'unanimité des membres présents ou représentés.*

6. Point d'information sur les perspectives d'exécution du budget 2023

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que le conseil avait demandé à la direction financière de lui proposer une vision synthétique des questions budgétaires les plus stratégiques. Elle la remercie d'avoir fait cet effort de mise en valeur des grandes lignes directrices.

Par ailleurs, Véronique Morali avait proposé, lors d'un comité d'audit, que l'on réalise une cartographie des risques, ce qui avait été approuvé chaleureusement. Cette cartographie a été établie. Elle est très intéressante parce qu'elle donne une idée de ce qu'est l'institution, ainsi que de ses projections dans l'avenir. La présentation peut sans doute être améliorée, mais elle remercie toutes les directions de Sciences Po pour ce travail collectif fort utile.

Alexandre Mariani se demande s'il ne serait pas utile de partager ce document plus largement. Si l'on veut faire face à des risques, ne serait-il pas préférable que les personnes les plus directement concernées soient conscientes de leur existence ?

Jérôme Eustache souligne que, pour quelqu'un qui n'a pas la clé de lecture de ce genre d'exercice et de la cartographie telle qu'elle peut apparaître, il est difficile de se rendre compte qu'il s'agit de risques théoriques et non pas de risques avérés. Pour avoir vécu une expérience d'une cartographie des risques d'une entité pourtant peu ciblée, qui avait été imprimée et laissée dans une salle, puis ensuite publiée dans la presse, il en a été très échaudé.

Il comprend la proposition d'Alexandre Mariani, mais une cartographie est un outil assez particulier, qui sert à élaborer des plans d'actions, qui doivent être suivis ; c'est là ce qui donne la crédibilité à ce paysage des risques.

Laurence Bertrand Dorléac propose que le secrétaire général et la directrice financière fassent prochainement une présentation de cette cartographie des risques. Il lui semble que l'avantage est important. Par définition, c'est de la prospective bien pensée et mieux vaut avoir une vision assez claire de la situation plutôt que de s'inquiéter à mauvais escient.

Elle cède la parole à Arnaud Jullian.

Arnaud Jullian présente une version synthétique des perspectives d'exécution du budget 2023.

Par rapport au budget initial, le budget révisé 2023 laisse apparaître des ressources et des dépenses en hausse, avec une progression un peu plus rapide des ressources que des dépenses. Les ressources sont aux alentours de 227,4 M€ et les dépenses de 225,3 M€ ; ce qui donne un résultat prévisionnel de 2,1 M€. Ce résultat est en hausse par rapport au budget initial puisqu'il était alors prévu à 0,9 M€. Il est aussi légèrement supérieur au résultat recalé qui avait été présenté au moment de la trajectoire pluriannuelle pour servir de base à cette projection, qui avait été estimé à de 1,8 M€.

Il faut noter que le résultat 2023 de 2,1 M€ prévu dans le présent budget révisé se situe au même niveau que celui constaté dans les comptes 2022.

Le passage du résultat de 900 K€ anticipé au budget initial au 2,1 M€ prévu au présent budget révisé est dû à plusieurs facteurs :

- D'abord à une augmentation de la dotation globale de fonctionnement versée par l'État. Elle s'élève à environ 68,4 M€, plus 5,3 M€ au titre de l'OFCE. L'évolution de +1,8 M€ se décompose ainsi : +1,6 M€ qui correspond à la dotation complémentaire que l'État a attribuée au titre de la compensation de la hausse de la valeur du point d'indice de la fonction publique ; +200 k€ liés à une révision à la hausse du financement des exonérations au titre des boursiers.
- Côté partenariats, il y a également une augmentation, d'environ +1 M€, qui comprend +400 K€ d'augmentation de la taxe d'apprentissage. Ainsi, s'agissant de la taxe d'apprentissage, le résultat est plus haut que prévu en termes de financement par apprenti : 13 642 € contre 13 518 € au budget initial. Il y a, par ailleurs, plus d'apprentis, 423 *versus* 405. En 2024, ce nombre d'apprentis sera encore en progression, conformément à la stratégie du développement de l'apprentissage mise en œuvre dans l'ensemble des écoles. L'autre partie de cette augmentation de +1 M€ comprend +500 k€ de financement de l'État dans le cadre du « dialogue de performance » mené avec le rectorat de Paris – dialogue qui concerne tous les établissements d'enseignement supérieur et a permis le cofinancement de plusieurs projets, notamment celui de portail numérique au service de l'ensemble des communautés de Sciences Po, ainsi que notre projet d'Observatoire de la réussite étudiante.
- Pour ce qui est des droits de formation initiale, dont l'évolution est de -602 k€, cela concerne à la fois les examens d'admission, les cycles spécifiques et les droits de scolarité proprement dits. Les examens d'admission et les cycles spécifiques sont globalement stables. La diminution concerne les droits de scolarité qui représentent 75,9 M€, soit -630 k€ par rapport au budget initial. Cela est lié à une diminution du droit moyen des étudiants entrants à Sciences Po, qui est elle-même directement liée à l'accroissement du nombre de boursiers ; lequel avoisine désormais les 30 %, conformément à l'objectif fixé.
- La marge de l'*Executive education* est en diminution de 1 M€. Le chiffre d'affaires est estimé à 10,2 M€ au budget révisé, donc en baisse par rapport aux 11,5 M€ anticipés lors du budget initial. La marge est révisée à 1,7 M€.
- Concernant les produits divers, financiers, exceptionnels, en amélioration de 1,7 M€, ils se décomposent essentiellement en +210 K€ qui proviennent de l'augmentation des produits financiers dans le contexte de la hausse des taux ; +700 k€ d'utilisation de

fonds dédiés pour l'avancée des chaires ; et +600 k€ de produits exceptionnels divers, qui en réalité sont une reprise de provisions sur un litige fournisseur.

- S'agissant du personnel permanent, la dépense est stable par rapport au budget initial. Cela recouvre une petite augmentation de +300 k€ sur les personnels administratifs qui comprend l'augmentation liée à la valeur du point d'indice de la fonction publique, pour +1,1 M€, et une diminution ponctuelle qui concerne les modalités de comptabilisation des arrêts maladie.

En effet, auparavant, Sciences Po comptabilisait une réduction de masse salariale lorsqu'elle était remboursée par la Sécurité sociale dans le cadre d'un arrêt maladie d'un salarié. Dorénavant – et c'est d'ailleurs le cas dans tous les SIRH modernes – la réduction de la masse salariale est comptabilisée dès la réception de l'arrêt maladie. Au moment de la mise en œuvre de ce changement, il y a donc deux constatations de diminution de la masse salariale, pour les nouveaux arrêts maladie et pour les anciens.

- Du côté du personnel académique, on observe une très légère diminution de -300 k€, qui provient : d'une augmentation de +400 k€ au titre de la revalorisation du point d'indice de la fonction publique ; et d'une diminution d'environ -700 k€, notamment liée à la baisse des dépenses sur fonds libres dans le cadre du développement des projets de recherche qui sont financés, ce qui conduit à la bascule de personnels académiques sur des fonds affectés.

Concernant les dépenses, **Caroline Jasson-Gramusset** indique que les coûts d'enseignement sont en baisse, avec une économie de 0,2 M€ sur tout le périmètre, Collège et écoles.

Les bourses sont en hausse de 0,2 M€, en lien avec la réforme des bourses mise en œuvre par l'État. Sciences Po complétant à hauteur de 75 % les bourses de l'État, *de facto* se retrouve une hausse entre le budget initial et le budget révisé.

Les locaux sont également en économie de 0,2 M€. Cela provient d'une baisse de 0,2 M€ sur les loyers et charges locatives avec des régularisations de charges liées aux locaux quittés à l'issue des travaux du 30, rue Saint-Guillaume. Il y a également une hausse de 0,1 M€ des coûts d'entretien, avec de petits travaux pour réintégrer ces locaux.

Une économie de 0,3 M€ sur l'eau et l'énergie, en raison de consommations moins importantes que prévu initialement dans le budget. Il y a des problèmes de facturation sur ce poste-là, notamment avec l'EDF. Enfin, il y a une hausse de 0,2 M€ sur l'impôt foncier en lien avec la taxe foncière à Paris.

Les dépenses de fonctionnement sont en hausse de 0,6 M€.

Cela se concentre principalement sur les prestations de services, à hauteur de 0,4 M€, qui augmentent notamment dans le cadre des projets des chaires, et sur différents postes relevant de différentes directions. Les missions et colloques augmentent de 0,1 M€ avec notamment des déplacements un peu plus élevés que prévu dans les écoles.

Les amortissements diminuent de 0,3 M€ en raison du décalage de la mise en service du bâtiment du 30, rue Saint-Guillaume. Les travaux ont été décalés de quelques mois, ce qui génère des calculs d'amortissements plus faibles qu'anticipés.

Enfin, l'augmentation du poste « charges financières exceptionnelles » d'1,3 M€ comprend le poste des charges de fonds dédiés, qui est en augmentation en lien avec la hausse du mécénat.

Henri de Castries remercie Arnaud Jullian et Caroline Jasson-Gramusset pour leurs explications. Il se réjouit de constater que, malgré le contexte inflationniste, les dépenses sont maîtrisées. C'est à mettre au crédit des équipes et de la direction de Sciences Po.

Il voudrait comprendre deux choses.

Apparemment, il y a un retard de l'ordre de 10 à 15 % pour le mécénat et la formation continue par rapport à ce qui figurait dans le budget. Est-ce révélateur d'une tendance ? Quelles sont les perspectives pour la fin de l'année ?

En outre, il a été intrigué par l'augmentation des charges sur fonds dédiés. Comment réconcilie-t-on le fait que ces charges augmentent d'environ 3 millions avec un mécénat qui, lui, est plutôt en deçà de ce qu'il était dans le budget ? Est-il en deçà de ce qu'était le budget mais au-dessus de ce qu'étaient ces charges l'année dernière ?

Philippe Martin note que, par rapport à d'autres institutions, le coût des personnels administratifs à Sciences Po est relativement élevé. Il a regardé ce qu'il se passe aux États-Unis où il y a un débat sur le fait que le coût de l'administration augmente par rapport au coût du personnel académique. Sciences Po, se situe au-dessus de la moyenne des universités américaines. Il ne sait pas ce qu'il en est en France, mais trouverait opportun d'avoir une analyse comparative des coûts administratifs par rapport à d'autres universités en Europe et en France. Loin de lui l'idée de dire qu'il ne faut pas d'administration à Sciences Po – c'est justement un des points d'excellence de cet établissement – mais il souhaiterait simplement disposer d'un point de comparaison avec d'autres universités pour savoir dans quelle mesure cette part du coût administratif est semblable, supérieure, et, si elle est plus importante, quelle en est la cause.

À propos du décalage relevé par Henri de Castries pour l'*Executive education*, **Arnaud Jullian** précise que c'est lié à une évolution du mix produit entre les différentes formations. Par ailleurs, un décalage apparaît actuellement s'agissant du démarrage de la nouvelle stratégie de formation continue, en raison du temps de recrutement des personnels qui vont la mettre en œuvre.

Pour ce qui est du mécénat, Arnaud Jullian rappelle qu'il convient, pour une vision complète, de regrouper le mécénat des entreprises, le mécénat des particuliers et les fonds institutionnels ensemble, pour voir vraiment comment cela évolue. Il y a une très légère diminution, inférieure au pourcentage qui a été mentionné. Elle est liée à la cyclicité de la levée de fonds. Il ajoute que, même s'il est en très légère diminution par rapport à ce que l'on anticipait au budget initial, ce montant augmente par rapport à 2022.

Mathias Vicherat ajoute qu'entre 2022 et 2023 le mécénat à Sciences Po a augmenté significativement. La dynamique est très forte et va l'être plus encore avec la contribution de Mastercard ; le montant sera plus élevé que tous ceux que Sciences Po a perçus jusqu'à présent. La dynamique du mécénat et des partenariats est donc très bonne, il y a simplement un décalage entre le prévisionnel et le réalisé.

Concernant l'analyse comparative des coûts de personnels avec les universités françaises et internationales, **Arnaud Jullian** comprend fort bien l'intérêt d'une telle étude mais elle serait extrêmement difficile à mener. Par exemple, le métier de responsable pédagogique, qui très présent à Sciences Po, n'existe pas dans les universités françaises. Pour la comparaison internationale, là encore, que va-t-on comparer ? Est-ce, par exemple, le coût du personnel

ramené au nombre d'étudiants ? Ramené au nombre d'étudiants par formation ? On entrerait là dans des logiques de comparaison de taux d'encadrement, qui en réalité varient selon les formations ; un tout petit Master a mécaniquement un taux d'encadrement plus important qu'un très gros Master. Si l'on adopte au contraire une logique de coût unitaire des personnels, c'est-à-dire les coûts individuels des salaires des personnels, la comparaison avec la France sera évidemment très favorable à Sciences Po, mais la comparaison avec l'étranger sera plus difficile à établir parce qu'il faudrait la faire en tenant compte des pouvoirs d'achat.

Néanmoins, Arnaud Jullian indique que ses équipes vont tenter d'apporter de premiers éléments de comparaison.

(Alexandre Bompard rejoint le conseil d'administration en ligne.)

Inès Fontenelle commence par saluer l'augmentation des subventions publiques, ce qui est assez rare pour être souligné, selon elle, ainsi que l'augmentation des bourses et de l'aide sociale. La représentation étudiante souhaite ardemment que la direction de Sciences Po aille encore plus loin, qu'elle adopte une politique sociale plus ambitieuse, notamment en s'appuyant sur les frais de scolarité, dont l'esprit initial était d'être un outil de redistribution sociale, ce qui n'est plus autant le cas aujourd'hui.

Comme cela a déjà été souligné, les résultats en termes de mécénat et de formation continue sont plus bas que les prévisions. La représentation étudiante invite la direction de Sciences Po à rester vigilante. Il ne faudrait pas que cela vienne justifier ensuite des hausses de frais de scolarité.

Dans la présentation, elle note une augmentation significative du produit des frais de scolarité par rapport à 2022. La représentation étudiante appelle ce conseil à mettre fin à cette tendance historique et à geler les frais de scolarité pour cette année, notamment à la suite de l'augmentation de 7,5 % de l'année dernière. Les étudiants et leurs familles ne peuvent pas prendre à eux seuls la charge des financements supplémentaires nécessaires au développement de Sciences Po.

La représentation étudiante se réjouit de constater la diminution du produit des droits de scolarité qui reflète l'ouverture sociale de Sciences Po au niveau du *Bachelor*. Elle aimerait comprendre pourquoi il y a une augmentation du droit moyen en Master ; est-ce lié à un changement de la composition sociale ? À une hausse mécanique des frais de scolarité ?

François Delattre demande si le nouvel Institut des transformations environnementales et les projets de programmes d'aires culturelles sont bien adossés sur des projections financières ?

En outre, il a eu la même réaction qu'Henri de Castries à propos de la réduction – même si elle est faible – des ressources liées au mécénat d'entreprise et en provenance des particuliers, mais Mathias Vicherat vient d'y répondre de manière très convaincante.

S'agissant des financements de projets européens, il voit qu'ils sont stables, à 0,2 M€. Sa question est candide : y a-t-il un potentiel important à Sciences Po pour les financements européens ? Quelque chose peut-il être fait dans ce domaine ?

Alexandre Mariani se déclare surpris par l'intervention de Philippe Martin. Il rappelle qu'il faut veiller à ne pas jouer les communautés les unes contre les autres. À titre personnel, il a souvent des difficultés à cerner précisément ce qu'est un personnel administratif et un personnel académique. Philippe Martin lui-même est à la fois professeur et doyen d'une école.

Arnaud Jullian précise à Inès Fontenelle, que l'augmentation du droit moyen en Master concerne les nouveaux arrivants ; il s'agit tout simplement des évolutions de la sociologie de ces nouveaux arrivants.

Mathias Vicherat pense, comme François Delattre, qu'il y a encore des sources, des gisements de financements sans doute inexplorés au niveau européen. Le secrétariat général – notamment l'adjoint d'Arnaud Jullian, Vincent Ténrière – travaille à identifier des sources de financement sur toute une série de projets, de nature académique mais aussi concernant la dimension environnementale ; par exemple, dans le cadre de la trajectoire zéro carbone, c'est-à-dire l'efficacité thermique et énergétique.

Évidemment, Sciences Po va tout mettre en œuvre pour obtenir plus d'ERC (*European research Council*) Grants. Il rappelle que ces financements rapportent plusieurs millions d'euros et que Sciences Po conserve une très bonne dynamique dans ce domaine puisque, comme il l'a déjà dit, deux ERC supplémentaires, dans des matières autres que l'économie (grande pourvoyeuse d'ERC) viennent d'être obtenues par des chercheurs des deux laboratoires de sociologie de Sciences Po, le Centre de sociologie des organisations (CSO) et le Centre de recherche sur les inégalités sociales (CRIS). Cela est lié aussi à un mécanisme incitatif qui vient d'être mis en place à son initiative et celle du directeur de la formation et de la recherche, Sergei Guriev. Jusqu'à présent, un chercheur qui obtenait une ERC percevait, sur le montant de la dotation, une prime de 800 € par mois, ce qui était très peu par rapport aux standards français ou européens. Ils ont donc pris la décision de doubler cette prime pour la porter à 1 600 €. La dimension incitative individuelle peut aussi avoir des vertus. Mathias Vicherat l'assume totalement parce qu'il considère légitime de récompenser les efforts réalisés dans ce domaine.

À propos du mécénat, il y a effectivement un petit écart entre le prévisionnel et le réalisé. La tendance générale est à une augmentation des ressources de mécénat. En revanche, il est certain que Sciences Po doit accroître sa capacité de mobilisation financière de ses Alumni. Sciences Po et les Alumni y travaillent.

Enfin, concernant les droits de scolarité, il l'a déjà dit, il y aura sur ce sujet toute une série de discussions avec la représentation étudiante. Elles débiteront dans moins d'un mois. Sans dévoiler de secret, il indique qu'il ne s'agira pas d'une augmentation de même ampleur que celle de l'an passé, mais que cela ne sera pas non plus un gel, puisque Sciences Po fait toujours face à une problématique d'inflation qui a des conséquences directes sur 40 % de ses dépenses.

7. Validation des libéralités acceptées dans le cadre des délégations de pouvoirs consenties à la Présidente

Nathalie Jacquet, directrice de la stratégie et du développement (DSD), précise que pour le mécénat et les partenariats, le réalisé s'élève à 22,5 M€. Ils se décomposent en 7 M€ pour les fondations, 6 M€ de la part des entreprises, 6 M€ en apprentissage et 3,5 M€ pour les donateurs individuels. Dans ces 22,5 M€, l'essentiel sont des mécénats et des partenariats pluriannuels déjà engagés.

La note qui a été adressée aux membres du conseil concerne les nouvelles conventions qui ont été signées depuis le début de l'année 2023. Elle n'est pas tout à fait à jour parce que de nouvelles choses sont intervenues depuis son envoi. Il y a aussi bien des dons et des mécénats issus des entreprises que des fondations ou des donateurs individuels. Généralement, ce sont des engagements pluriannuels de trois ans. La levée de fonds est organisée autour de trois grands axes : projets de recherche et chaires ; soutien aux étudiants à travers des bourses ; soutien à des projets plus institutionnels, comme les travaux de rénovation des campus ou le portail numérique. Naturellement, la DSD essaye d'apparier et d'accorder les intérêts et les attentes des potentiels soutiens avec les priorités stratégiques de Sciences Po.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Nathalie Jacquet ainsi qu'Alexandre Bompard, qui a beaucoup contribué à cette levée de fonds et qui continue de le faire.

Elle demande s'il y a des questions ou des remarques. (*Il n'y en a pas.*)

Elle soumet aux votes la résolution n° 3.

⑩ La résolution n° 3 est adoptée à l'unanimité moins 2 abstentions des membres présents ou représentés.

8. Présentation de l'activité du comité des dons et approbation des modifications apportées à la charte relative à l'acceptation des financements publics et privés

Laurence Bertrand Dorléac a souhaité que les membres du conseil puissent avoir une vision d'ensemble des entités chargées des questions éthiques et déontologiques à Sciences Po. Elle se réjouit qu'il y ait à présent un dispositif clair et précis de ces différentes commissions. Il restait un volet à présenter, celui du comité des dons, qui a été créé en 2016. Elle précise que Pascal Demurger, qui va s'exprimer tout à l'heure, a accepté de prendre la présidence de ce comité. Elle l'en remercie vivement puis cède la parole à Mathias Vicherat.

Mathias Vicherat remercie à son tour Pascal Demurger d'avoir accepté de présider ce comité. Il rappelle qu'il a souhaité renforcer ce comité des dons dans plusieurs domaines.

Le premier, concerne la participation étudiante, qui a été introduite récemment. Le mandat a été rediscuté avec la représentation étudiante, parce que les membres de ce comité sont nommés pour trois ans. Or, pour des raisons liées à la scolarité, il valait mieux que, pour le représentant des étudiants et des étudiantes, ce mandat soit de deux ans. Et ce, d'autant plus que la représentation est confiée à la présidence étudiante du Conseil de la vie étudiante et de la formation (CVEF) dont le mandat est de deux ans.

Le deuxième renforcement passait par la révision de la charte des dons, notamment au regard de certains paramètres liés à la trajectoire des objectifs fixés lors de la Cop 21, mais également avec d'autres objectifs qui figurent dans la stratégie 2030 de Sciences Po, suivant ceux de développement durable définis par l'ONU.

Il cède la parole à Nathalie Jacquet.

Nathalie Jacquet rappelle que le comité des dons comprend des membres de droit : un représentant du conseil d'administration, en la personne de Philippe Martin ; le président du conseil scientifique, la présidente ou le président étudiant du CVEF, et trois personnalités qualifiées : Pascal Demurger, directeur général de la MAIF, qui préside ce comité, Pierre Sella, président de la Fondation de France et Laurence Engel, présidente de la Bibliothèque nationale de France (BNF).

Le mode de saisine du comité des dons est systématique au-delà d'un certain montant de dons et dès lors qu'il s'agit de sujets avec une dimension académique et scientifique. Elle peut l'être aussi sur demande de la présidente de la FNSP ou du directeur de Sciences Po lorsqu'il y a un doute soit de conflit d'intérêts, soit d'opportunité de mener tel ou tel projet dans le cadre de Sciences Po.

Le travail de rénovation de la charte a été mené sous l'égide de Pascal Demurger, qui est présent - en ligne - et qui va en exposer les modifications les plus importantes.

Pascal Demurger déclare qu'il est ravi de présider ce comité des dons parce que c'est pour lui l'occasion d'échanges extrêmement intéressants. Il salue la démarche de Sciences Po qui a adopté dans ce domaine un niveau d'exigence que peu de grands établissements d'enseignement supérieur français se sont fixés pour l'instant.

Il explique les raisons de modifier la charte des dons. Jusqu'à présent cette charte était orientée assez exclusivement sur l'affirmation et la conservation de l'indépendance de Sciences Po. Elle prévoyait que le donateur ne devait pas peser par quelque moyen que ce soit sur l'indépendance – notamment académique ou scientifique – de la sélection et, *a fortiori*, sur la conduite des projets.

Évidemment, cette exigence demeure inchangée, mais elle méritait d'être complétée par une autre dimension, celle de la question du respect concret des valeurs qui sont celles de Sciences Po. Jusqu'à présent la référence à ces valeurs n'était pas précisément définie. On évoquait la responsabilité sociale et les valeurs citoyennes, sans aller plus loin. Il était nécessaire de préciser un peu ce que cela recouvrait : pour des raisons pratiques, puisque pour exprimer un avis sur l'acceptabilité d'un don ou d'un partenaire le comité des dons a besoin de se référer à un corpus qui soit plus précis qu'une pétition de principes ; pour des raisons de cohérence, avec le positionnement et l'image de Sciences Po.

(Départ d'Horatia Muir Watt)

Ceci peut aboutir à des renoncements – autrement, le comité des dons ne servirait à rien – mais, qui seront, à plus long terme, synonymes d'une plus grande attractivité pour les étudiants et pour les enseignants.

Il y a trois principaux ajouts à cette charte.

Premier ajout, l'intégration d'une logique de vigilance. Sciences Po attend que les personnes morales partenaires ou futurs partenaires mettent en œuvre les moyens nécessaires pour identifier et prévenir toute atteinte grave envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé, la sécurité des personnes ainsi que l'environnement résultant de leurs activités.

Deuxième ajout, le respect des accords de Paris : « *Il est attendu que ces personnes morales partenaires adoptent ou aient adopté un modèle et une stratégie compatibles avec la transition telle que prévue dans les accords de Paris* » donc 1,5°.

Enfin, troisième ajout, les objectifs de développement durable : « *Il est attendu de ces partenaires des engagements explicites à contribuer positivement à plusieurs objectifs de développement durable* », parmi les dix-sept qui sont définis.

C'est à la fois le pourquoi, le quoi et le comment.

(Ramon Fernandez rejoint la réunion en visio.)

Pascal Demurger considère qu'il était indispensable de retenir une position très réaliste sur ces sujets, d'abord parce que Sciences Po n'a pas de légitimité particulière pour exercer une mission quelconque de contrôle des entreprises qui souhaitent devenir ses partenaires, ensuite pour des raisons de moyens puisque Sciences Po n'a pas les ressources pour faire elle-même ou pour mandater des cabinets d'experts afin de vérifier la réalité des trajectoires de décarbonation – par exemple – ou d'autres exigences qui pourrait être attendues des partenaires.

À l'avenir, d'ailleurs, cela pourrait faire l'objet de réflexions, puisque le cadre réglementaire s'imposant aux entreprises va considérablement évoluer, notamment avec l'application, dès l'exercice 2024, de la directive dite *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) qui va peser sur ces questions et offrir un niveau de connaissances assez précis sur l'information extra-financière des entreprises.

À ce jour, la formation est éparse, complexe, et il serait onéreux d'essayer de la synthétiser de manière complète.

C'est pourquoi les travaux du comité des dons se fondent plutôt sur des échanges directs avec les dirigeants des entreprises souhaitant devenir partenaires, aussi bien sur leurs pratiques actuelles que sur leur trajectoire d'évolution.

Évidemment, la direction de la stratégie et du développement de Sciences Po fait un travail admirable et indispensable pour ce comité, notamment dans l'analyse des décisions des autorités publiques, l'évolution de la réglementation. Tout cela est traduit par une phrase : « *Le comité des dons peut examiner le respect de ces engagements en s'appuyant notamment sur des décisions des autorités publiques* ».

Régine Serra remercie tous les intervenants pour ces éléments de contextualisation et d'explication. La présidente de la FNSP a fait référence à l'engagement de Sciences Po en matière de déontologie et tout le travail accompli dans ce domaine depuis quelques années. Cela l'amène à regretter que cette charte ne fasse pas référence à la charte de déontologie qui a vocation à être un peu la charte « chapeau » de tout ce qui peut se faire à Sciences Po en matière de déontologie. Il n'y a pas non plus de référence à la charte de l'intégrité scientifique alors que des dons peuvent être orientés vers la recherche. Il lui semblerait donc tout à fait bienvenu que, dans le préambule ou ailleurs dans le texte, soit explicitement mentionné que si le comité des dons a besoin d'un éclairage complémentaire, la commission de déontologie ou le référent à l'intégrité scientifique (RIS), s'il s'agit d'un don fléché vers la recherche, puissent être saisis.

Elle formule également une proposition concernant la composition du comité. Dans ce contexte-là, il lui semblerait bienvenu que, ès-qualités, le président de la commission de déontologie et le référent à l'intégrité scientifique puissent être associés aux travaux du comité des dons. Cela permettrait de faire en sorte que ces trois commissions ne travaillent pas en silo et qu'il y ait une harmonisation des décisions en matière de déontologie.

(Départ d'Henry Laurens)

Sandra Lagumina remercie à son tour les intervenants et pose deux questions de compréhension.

Lorsqu'il est dit qu'il est attendu des entreprises qu'elles fassent ceci ou cela, qu'est-ce que cela signifie ? Cela veut-il dire qu'il faut qu'elles aient, par exemple, pris une trajectoire nette zéro au sens des accords de Paris, et que, si elles ne l'ont pas fait à l'origine, alors Sciences Po n'acceptera pas leur don ?

Par ailleurs, la CSRD s'appliquera aux grandes entreprises en 2024, et peut-être aux plus petites, mais plutôt en 2027. Faut-il dès l'origine démontrer un certain nombre de *credentials* pour être donateur de Sciences Po ? Ou la démarche de Sciences Po à l'égard des entreprises est-elle de dire : « *On va vérifier un certain nombre de choses et merci de nous apporter les éléments déclaratifs* » ?

Pascal Demurger laissera Mathias Vicherat répondre à la première question

La seconde est fondamentale et centrale à ses yeux puisqu'il s'agit du niveau d'exigence fixé aux entreprises partenaires. Elle est corrélée à la question des moyens mobilisés pour vérifier que ce niveau d'exigence est bien respecté.

À défaut de disposer d'une objectivation beaucoup plus importante que celle qui existe aujourd'hui – Pascal Demurger espère d'ailleurs que la CSRD répondra très largement à ce besoin – il s'avère difficile de fixer précisément un niveau d'exigence aussi élevé que celui, par exemple, d'une trajectoire nette zéro à 2050.

Difficile, parce que cela réduirait assez considérablement le champ des donateurs possibles, mais surtout en raison du manque de moyens permettant de vérifier la matérialité et la réalité du respect du début de cette trajectoire. C'est pour cette raison que le comité des dons a fait le choix, lui semble-t-il raisonnable, de commencer de manière progressive par une appréciation plus qualitative de la situation de telle ou telle entreprise, avec des éléments tels que l'existence de condamnations précédentes, plutôt que par une appréciation objectivement quantifiée de la trajectoire de ces entreprises. Il a le sentiment qu'à ce jour – et surtout en début de process – c'est peut-être la seule voie raisonnablement praticable, même s'il comprend fort bien ce qui vient d'être dit sur un niveau d'ambition plus élevé à l'avenir qu'il faudrait se fixer quand Sciences Po disposera des outils nécessaires pour cela.

Sur le premier point, **Mathias Vicherat** rappelle que Patrick Matet, qui préside la commission de déontologie, a proposé d'avoir une réflexion sur la mise en cohérence de l'ensemble des dispositifs déontologiques de Sciences Po, réflexion en cours et qui n'est donc pas formalisée. Il attend donc ses conclusions mais se déclare favorable à ce qu'au sommet des différentes colonnes du dispositif, il y ait un chapiteau.

Il ajoute qu'entre la commission de déontologie et le comité des dons, les missions ne sont pas exactement les mêmes, puisque la commission de déontologie traite beaucoup des comportements individuels déontologiques alors que le comité des dons a un autre type de mission. Mais, en tout état de cause, il faut évidemment se poser la question de la cohérence.

En complément de la réponse de Pascal Demurger, **Nathalie Jacquet** précise que Sciences Po s'efforce bien sûr d'objectiver les critères d'acceptation des dons et des mécénats. La direction de la stratégie et du développement s'attache à disposer d'appréciations qualitatives et à engager le dialogue sur les trajectoires, précisément pour réussir à prendre en compte la réalité des

entreprises, la culture dans laquelle cela se place, l'endroit d'où elles viennent, etc. Plus le dialogue sera nourri avec toutes les parties prenantes, dont les étudiants, plus cela fera avancer la réflexion collective à ce sujet.

Inès Fontenelle tient à saluer l'évolution de la charte et les engagements qui sont pris en matière de responsabilité sociale et environnementale, ainsi que de valeurs citoyennes comme cela est mentionné dans la charte. C'est un point de grande importance pour la communauté étudiante, qui est vigilante et qui s'attend à ce que les entreprises soutenant Sciences Po adhèrent pleinement aux valeurs qui sont enseignées et promues par l'institution. D'ailleurs, c'est dans ce contexte que certaines collaborations, notamment avec des partenaires bancaires comme BNP Paribas, ont suscité un sentiment de dissonance au sein de la communauté étudiante. Par conséquent, la représentation étudiante encourage vivement la direction et les membres du comité à rester vigilants et à envisager une réévaluation de certains de ces partenariats en fonction des situations.

Elle rappelle en outre que Sciences Po a pour ambition de devenir la première université européenne en sciences humaines et sociales capable de proposer des réponses aux grands enjeux contemporains, au premier rang desquels – et là, elle cite le plan Sciences Po 2030 – les questions liées aux transformations environnementales. Il faut donc que la charte soit en accord avec cette ambition-là. Dans cette optique, il lui semble que la nouvelle version aurait pu bénéficier de certaines formulations moins vagues que « *il est attendu* », bien que la représentation étudiante comprenne la difficulté d'aller plus avant. En ce sens, elle soutient ce qui a été proposé par le président du comité des dons, c'est-à-dire, à l'avenir, lorsqu'on disposera de davantage d'outils pour juger de l'engagement de l'entreprise, revoir encore une fois cette charte pour qu'elle soit encore plus ambitieuse.

Pour terminer, la représentation étudiante remercie la direction et le directeur d'avoir accepté d'inclure un étudiant dans ce comité. Elle les remercie également pour le nouveau mode de désignation qui est plus objectif, plus transparent et davantage représentatif. Elle demeure un peu perplexe quant aux raisons qui ont conduit au choix d'un élu – certes président – du Conseil de la vie étudiante et de la formation (CVEF), puisque cette instance n'a pas de prérogatives sur les questions budgétaires mais, évidemment, elle soutient cette modification.

Alexandre Bompard veut exprimer un point de vue légèrement différent de ce qui vient d'être dit.

Il lui semble que l'objectif final est d'avoir des dons, de disposer de nouvelles ressources, d'avoir des financements de manière à permettre à Sciences Po de mener l'ensemble de ses projets ambitieux, de ne pas faire peser sur les étudiants l'augmentation de ces coûts dans un contexte de finances publiques incroyablement contraint. Il y a certes le miracle qu'a réalisé Mathias Vicherat cette année qui a permis de desserrer légèrement la contrainte, mais chacun a conscience que la tendance n'est pas à l'augmentation des subventions versées par le budget de l'État à Sciences Po.

Par ailleurs, il rappelle que Sciences Po n'est pas seule au monde ; que les entreprises ont le choix entre une multiplicité d'établissements, d'opérations, d'associations françaises ou mondiales.

Il pose donc certaines questions.

Comment Sciences Po se situe-t-elle par rapport à ses grands concurrents français et mondiaux ? Le dispositif, tel qu'il a été construit et tel qu'on va le faire vivre, correspond-il à ce que font

les meilleurs mondiaux ou emprunte-t-il une voie dans laquelle Sciences Po se singulariserait ? Il appelle l'attention des membres du conseil sur le fait que la pire des situations serait d'être totalement convaincus du caractère très déontologique de ce qui est réalisé – défini par un comité pour lequel il a beaucoup de respect – mais sans don.

En réponse à la représentante des étudiants, il rappelle que des entreprises se sont déjà engagées sur la durée. La BNP, telle compagnie d'assurance, tel distributeur, telle marque d'automobiles - qui sont évaluées chaque année par des indicateurs extra financiers, par des ONG etc. - pourraient se voir remises en cause parce qu'elles ne correspondraient plus du jour au lendemain à la politique du comité des dons qui aurait fait évoluer sa jurisprudence, sa manière de penser, voire sa composition ? Ce serait, à ses yeux, extraordinairement dangereux. Cela est déjà advenu pour Total, mais il faut avoir conscience que si l'ensemble des entreprises qui s'engagent pour Sciences Po doivent se dire : « *La première année c'est passé, mais la deuxième cela pourrait ne pas passer* » avec les conséquences d'image que cela produirait, ces mêmes entreprises se diront : « *Je ne prends pas le risque d'un souci médiatique si à Sciences Po, d'une année sur l'autre, de manière un peu arbitraire, sur des critères qui sont un peu qualitatifs, le comité des dons venait à changer sa jurisprudence* ».

Il appelle donc à ne pas constituer une cathédrale, qui serait le *must* de la déontologie, vu de Sciences Po, et invite à considérer qu'il y a d'autres organismes, dont c'est le métier, qui évaluent constamment les entreprises – en tout cas celles qui sont cotées.

Il regrette de devoir jouer ce rôle, mais cela lui paraît assez important de le rappeler. Sciences Po n'est pas seule au monde et les entreprises peuvent financer quantité d'autres projets. Il faut donc qu'elles puissent se dire : « *Quand je m'engage à Sciences Po, j'ai la sécurité que cela ne sera pas remis en cause l'année prochaine. Et les règles que l'on me fixe sont celles que l'on me demande dans l'activité qui est la mienne* ».

Thierry Cadart s'inscrit pleinement dans ce débat. Les interventions montrent bien qu'il y a un équilibre à trouver. D'une part, l'objectif est d'avoir des dons ; d'autre part, il est de ne pas mettre en danger la réputation et la situation de Sciences Po.

Il insiste sur le fait que le risque existe fortement. Il y a toutes sortes de situations dans lesquelles Sciences Po pourrait se retrouver vraiment en péril par rapport aux fonds qui viendraient alimenter son fonctionnement.

Ce qui a été présenté là lui semble suivre tout à fait la voie du bon équilibre, parce qu'il y a des exigences de fond et en même temps une mise en œuvre qui tient compte de la réalité et des possibilités. Il a bien noté le côté évolutif et trouve cela très positif. Il invite cependant à veiller à ne pas se trouver dans la situation où la recherche de financements autres – don ou mécénat – soit tellement une exigence d'équilibre qu'elle pourrait avoir des conséquences fâcheuses.

Thierry Cadart est questeur du Conseil économique, social et environnemental (CESE), qui doit financer la rénovation du palais d'Iéna (qui l'abrite). Pour cela, il est fait appel à des dons et à du mécénat. Or, la puissance tutélaire du CESE lui reproche d'avoir des réserves trop importantes. L'équilibre entre les subventions publiques et la recherche de fonds propres, qu'il faut absolument développer, doit être considéré en trajectoire.

Pour finir et alimenter le débat, en effet les entreprises ont de multiples possibilités de financer toutes sortes d'institutions. Mais l'exigence de qualité peut permettre d'attirer d'autres dons. Cela renforce l'idée qu'une entreprise qui donne à Sciences Po le fait aussi en raison des valeurs portées par cet établissement.

Nathalie Jacquet sait qu'Alexandre Bompard est bien informé du fait que Sciences Po consulte largement ses parties prenantes externes – entreprises, donateurs – et internes. Il s'agit de se maintenir sur une ligne de crête, à l'équilibre entre la volonté de développer des partenariats privés et les missions, les valeurs, d'un établissement universitaire.

Cette large consultation a permis de démontrer que Sciences Po savait maintenir cet équilibre.

Mathias Vicherat ajoute que les entreprises qui viennent vers Sciences Po ou qui répondent à ses sollicitations partagent les valeurs de Sciences Po. *Ex-ante*, il y a donc une forme de sélection qui se fait naturellement ; ce n'est pas simplement une logique d'*alma mater* qui ne concernerait que les anciens élèves, il y a aussi une forme d'alignement préalable.

Par ailleurs, Sciences Po est de plus en plus l'objet de mécénats collectifs publics et privés. Quand, par exemple, sur les sujets écologiques, l'ADEME participe au financement du fonds Latour, elle regarde avec quelles entreprises elle sera associée parce qu'il en va de sa réputation et du projet qu'elle porte. C'est vrai également pour les chaires. Sciences Po souhaite de plus en plus avoir des partenaires privés et publics conjoints. Cela participe d'une logique d'intérêt général ou de bien commun.

Pascal Demurger remercie Alexandre Bompard, d'avoir mis les pieds dans le plat et rappelé certaines contraintes et nécessités. Comme Thierry Cadart, il a le sentiment que Sciences Po est sur un bon point d'équilibre, que la réconciliation de deux exigences apparemment en tension, à savoir l'éthique et la nécessité d'assurer un financement *a minima* constant voire croissant, se fait et ne pourra que s'améliorer si l'on adopte une perspective de long terme.

Si Sciences Po est insuffisamment exigeant sur la provenance des fonds à un moment donné, elle sera rattrapée par un sujet de réputation qui, à long terme, pourra remettre en cause une partie du financement. Si l'on est trop restrictif, le risque est de tarir les financements. Pascal Demurger pense que ce point d'équilibre se trouve en essayant de se projeter toujours dans un horizon de moyen/long terme. Il a l'impression que ce conseil est assez convaincu de la nécessité de cet équilibre.

Laurence Bertrand Dorléac soumet aux votes la résolution n°4.

⑩ *La résolution n° 4 est adoptée à l'unanimité des membres présents ou représentés.*

9. Stratégie de la direction des ressources et de l'information scientifique (DRIS)

Laurence Bertand Dorléac accueille Marc Martinez et rappelle que dans la première brochure de présentation de l'École libre des sciences politiques, rédigée en 1871 par Émile Boutmy et Ernest Vinet, à la page consacrée à « *l'organisation provisoire de l'École* », on pouvait lire : « *Article 5 – Il sera organisé, aussitôt que possible, une salle de lecture et une bibliothèque* ».

Depuis lors, la bibliothèque occupe une place centrale à Sciences Po. En 1945, lorsque la FNSP a été créée, on a placé la bibliothèque - ainsi que la recherche - sous sa responsabilité directe.

Ce rattachement a été absolument décisif dans le développement de la bibliothèque et, partant, de l'établissement.

Grâce au soutien constant de la FNSP, de son conseil d'administration, de ses administrateurs et de ses présidents, la bibliothèque de Sciences Po a constamment bénéficié des moyens financiers et humains nécessaires à l'exercice de ses missions de bibliothèque universitaire et à son développement. Cet effort, jamais relâché, dont Sciences Po peut s'enorgueillir, lui permet de bénéficier depuis plus de cinquante ans d'une des meilleures bibliothèques en sciences humaines et sociales, avec un fonds documentaire d'une richesse et d'une profondeur qui attirent les universitaires du monde entier.

Elle cède la parole au directeur de la direction des ressources et de l'information scientifique (DRIS), Marc Martinez, qui occupe ces fonctions depuis 2021.

Marc Martinez remercie la présidente et les membres de ce conseil de lui accorder du temps sur l'ordre du jour chargé du conseil d'administration afin de discuter des questions de politique et de stratégie documentaires.

La stratégie de la DRIS ne se repose pas simplement sur l'immense capital patrimonial, scientifique, documentaire et sur les compétences de la bibliothèque. Elle est organisée autour de cinq axes dans le cadre d'une stratégie dénommée DRIS 2030, qui s'articule, dans son calendrier, son esprit et sa lettre, avec la stratégie de Sciences Po 2030.

Le premier axe, est de réaffirmer le rôle de tête de réseau national et européen en matière de documentations et d'archives.

D'abord, autour du développement du premier des services que rend la DRIS, c'est-à-dire l'enrichissement des collections, qu'il s'agisse des archives ou des fonds documentaires, sur tous les supports et dans le plus grand nombre possible de domaines linguistiques couverts par Sciences Po. C'est le premier service rendu aux étudiants et aux chercheurs.

Il s'agit également, dans le cadre des liens fonctionnels récemment institutionnalisés au sein de Sciences Po, de mieux s'articuler avec les campus en régions et les bibliothèques qui s'y trouvent. Les bibliothèques de ces campus ont connu un grand développement ces dix ou quinze dernières années ; il s'agit de poursuivre et d'enrichir encore cette dynamique.

(Départ de Yannig Gourmelon)

L'ambition est aussi de faire de la DRIS – bibliothèque et archives – une sorte de fer de lance dans le domaine de l'information scientifique et technique et des archives, en intégrant et en déployant le plus grand nombre possible de collègues et d'équipes au sein des réseaux associatifs, professionnels, pour irriguer la profession à partir du jeu de compétences dont dispose Sciences Po au sein de la DRIS et en contribuant, voire en pilotant le portage de projets d'ampleur dans le domaine.

Avec l'accord de Mathias Vicherat, Sciences Po va répondre à l'appel à manifestation d'intérêt pour la désignation de l'établissement porteur de l'infrastructure recherche CollEx-Persée.

Enfin, en lien avec la direction de la formation et de la recherche (DFR) et avec le Centre de données socio-politiques (CDSP), la DRIS contribue à la politique de données de Sciences Po. Il s'agit donc d'être pleinement intégré et de s'articuler avec data.gouv.fr et les différents dispositifs autour des données, notamment celles de la recherche.

Le deuxième grand axe, est CIVICA, un projet d'ampleur dans lequel Sciences Po est engagée comme *leader*. Dans le cadre du *work package 2*, la DRIS pilote le volet documentaire. L'objectif principal est, après un CIVICA 1 dans le cadre d'Erasmus++ qui a été un pilote, de

rendre concrets, pour les 72 000 étudiants de l'alliance, les services et ressources offerts par les différentes bibliothèques des établissements de l'alliance. Qu'ils puissent tenir très concrètement en main, par exemple sous la forme d'une carte de services de bibliothèque commune à l'ensemble des établissements, dans les cinq ans qui viennent.

C'est, enfin, au sein du réseau des bibliothécaires de l'alliance de développer une culture et des outils communs et d'aboutir au terme du processus à un portefeuille de ressources communes à l'ensemble des bibliothèques, accessible à l'ensemble des étudiants et étudiantes, que ces ressources soient acquises, créées, souscrites ou de libre accès.

Le troisième axe – en parfaite concordance avec la stratégie de l'établissement – est la transition écologique : « Passer à l'action ». La DRIS s'inscrit pleinement et contribuera, à son échelle, à la réduction de l'empreinte carbone de l'établissement, que ce soit sur le numérique ou sur le matériel – imprimés, cartons, papiers, etc. - L'objectif est de mettre en œuvre et d'agir sur tous les leviers qui sont dans le périmètre de la DRIS. Ce sont des choses très concrètes : une meilleure gestion des cartons, une meilleure pratique de ce que l'on appelle dans le vocabulaire des bibliothèques le « désherbage » (c'est-à-dire l'élimination de certaines pièces obsolètes des collections), un travail sur les ouvertures de bâtiment afin de privilégier les plus récents et donc ceux qui ont le meilleur taux d'efficacité énergétique, etc.

En outre, la DRIS contribuera aux actions de formation et à la recherche sur les questions environnementales. Une bibliothécaire référente sur les questions d'environnement vient d'être recrutée ; elle aura la charge de développer ce fonds documentaire.

Le quatrième grand axe, est d'être une partie en tout cas de ce que Marc Martinez nomme la fabrique de la citoyenneté. C'est, par le biais de la formation, de permettre aux étudiants et aux étudiantes d'être mieux en mesure de maîtriser l'information, d'être plus au fait du décryptage qu'il faut mener sur cette information, des problématiques de validation de cette information, et ce, dans le contexte de ce que l'on appelle « l'infobésité », c'est-à-dire la surabondance toxique d'informations à validité douteuse et de *fake news*.

C'est aussi faire lire et faire penser, c'est-à-dire contribuer à l'ouverture sur le monde et au développement de l'esprit critique, notamment par des partenariats. Il songe notamment aux collaborations prometteuses et fructueuses qui pourront être menées notamment en lien avec la Maison des arts et de la création pour éveiller le public étudiant aux problématiques du monde de l'art.

Enfin, la DRIS souhaite renforcer l'aspect inclusif de la bibliothèque. C'est-à-dire être en mesure, en adaptant les espaces et les services, d'accueillir le plus grand nombre possible d'étudiants afin qu'ils bénéficient d'espaces de travail, de convivialité, de lecture, de travail en groupe. C'est aussi s'adapter aux situations de handicap, visibles ou pas, et d'être en quelque sorte un des leviers permettant d'agir sur l'égalité des chances et de pallier les différences sociales, économiques, de destins, qui peuvent marquer les étudiants et les étudiantes.

Le cinquième axe stratégique de ce plan DRIS 2030, est de se doter d'outils de pilotage plus performants que ceux dont elle dispose jusqu'à présent, et de dégager le plus possible des marges de manœuvre dans le cadre contraint qui est celui de l'établissement. La DRIS a pour projet, de moyen et long terme – de mettre en place, en lien avec la direction de la stratégie et de développement, un fonds de participation de la bibliothèque, à l'image de ce que l'on peut trouver aux États-Unis, au Canada ou au Royaume-Uni. Cela permettra notamment de contribuer au développement de nouvelles ressources et de nouveaux services pour les communautés de Sciences Po.

La DRIS entend aussi renforcer la dimension internationale de la bibliothèque et des archives. 50 % de son public étudiant est international et la communauté de recherche est très largement

mondiale. Il s'agit d'intensifier le développement des accueils et des services français et anglais. Il y a encore du chemin à accomplir dans ce domaine.

Pour être en mesure de répondre précisément aux besoins des communautés et des services, la DRIS va s'attacher à associer plus encore les usagers à la définition de nouveaux services, aux redéfinitions d'espaces, par le biais de comité des usagers, dans le cadre d'une démarche dite *UX* – expérience utilisateur – où les usagers, les lectrices et lecteurs, chercheurs et chercheuses sont associés d'entrée de jeu à la conception du service et à sa mise en place, notamment grâce à des mesures d'impact. L'objectif est d'avoir un dispositif le plus agile possible permettant de déployer un nouveau service, de réaménager rapidement l'espace, de constater son efficacité, ou pas. De pouvoir replier le dispositif s'il ne fonctionne et de poursuivre la démarche sur un autre axe.

La condition de l'ensemble – et c'est le dernier point de ce cinquième axe – est d'être capable, avec l'appui de la direction des ressources humaines (DRH), de la direction générale et du secrétariat général, de projeter à cinq ans le jeu de compétences qu'il faudra déployer pour mener à bien ces objectifs stratégiques. C'est-à-dire réussir à mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences pour faire évoluer la gamme de qualifications de la DRIS au sein de Sciences Po.

(Départ de Jérôme Eustache)

Il ne s'agit pas de faire rentrer à toute force les équipes et les services dans ces cinq axes. C'est d'abord un guide pour l'action, ayant l'ambition de donner du sens au quotidien et sur la durée à l'ensemble des équipes qui animent et qui font la DRIS. Une déclinaison opérationnelle pour 2024 est prévue, elle sera fondée sur des objectifs concrets.

Le deuxième sujet que Marc Martinez veut évoquer a trait aux outils de pilotage pour accompagner ce mouvement.

Le premier d'entre eux, est la création d'un conseil documentaire. C'est une recommandation du Haut Conseil pour l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES) dans son rapport d'évaluation remis en 2018. Sciences Po dispose déjà d'un conseil stratégique des archives, qui n'a pas d'équivalent sur le versant documentaire. La démarche est inspirée de ce que l'on trouve dans les universités qui, conformément au code de l'éducation, sont dotées d'un conseil documentaire pour informer la politique documentaire des établissements. Sur le plan politique, le projet est lancé. Il y a un temps d'adaptation nécessaire aux particularités juridiques, réglementaires, des statuts de Sciences Po, mais l'objectif est de présenter à la délibération de ce conseil ce projet lors d'une prochaine séance et de réussir à le mettre en place en 2024. Ce conseil sera un organe consultatif.

Le deuxième outil à mettre en place passe par une rénovation des indicateurs d'activités et d'usages de la bibliothèque. Ceux existants ont été établis il y a une bonne vingtaine d'années ; la nature même de la bibliothèque a singulièrement évolué depuis lors. Il s'agit de mieux rendre compte de son activité et de son usage avec un accent particulier porté sur tout ce qui relève de la documentation électronique, qui a pris son essor ces vingt dernières années. Pour les ratios d'usages et d'activités, il faut substituer le dénominateur qui jusqu'ici reposait sur les lecteurs et les lectrices empruntant un ouvrage physique. Tendanciellement, dans toutes les universités françaises et étrangères, le prêt d'imprimés baisse structurellement alors que l'usage de l'électronique – consultations de bases de données, emprunt de Moocs – monte en flèche. Il importe donc de donner au conseil et à l'établissement une image plus fidèle de l'usage qui est fait de la ressource documentaire.

Pour conclure, le maître-mot de cette stratégie, c'est : s'adapter. La DRIS ne se repose pas sur ses lauriers, elle cherche à rendre toujours le meilleur service possible aux communautés de

Sciences Po, dans toute la richesse de ses composantes, afin d'accomplir au mieux possible ses missions d'appui à la formation et à la recherche.

Alexandre Mariani se réjouit que la bibliothèque soit à l'ordre du jour du conseil d'administration.

D'ailleurs, il considère que Sciences Po pourrait valoriser encore davantage sa bibliothèque et le fait qu'elle participe à l'identité et au prestige de l'institution, y compris à l'étranger. Pour l'anecdote, lors d'un rendez-vous on lui a demandé d'expliquer la différence entre Sciences Po et une grande école qui forme à la haute fonction publique. Il a répondu : « *Nous avons la plus grande bibliothèque de sciences humaines et sociales en Europe continentale* ».

Régine Serra, dans sa pratique quotidienne de directrice exécutive d'un centre de recherche, est bien placée pour apprécier et mesurer le travail de la DRIS.

Elle voudrait connaître le budget de fonctionnement de la DRIS.

Marc Martinez répond que le budget de fonctionnement de la DRIS, c'est-à-dire hors masse salariale, est d'environ 2 M€, dont plus d'1 million est consacré aux ressources numériques.

Une bonne partie de ce budget de fonctionnement est consacrée à la documentation électronique. Il y a 330 k€ pour les acquisitions de livres imprimés, parce que si Sciences Po dispose d'une bibliothèque de recherche de rang mondial et développe massivement les ressources électroniques, elle ne néglige pas pour autant la constitution du fonds imprimé.

Mathias Vicherat ajoute que, dans la communication sur les atouts de Sciences Po, cela fait des années que la bibliothèque n'est plus mise en avant alors que c'est un actif extrêmement important. Il souhaite que cet atout remarquable soit beaucoup plus valorisé.

À propos du conseil documentaire, Mathias Vicherat précise que l'objectif est de partager de manière beaucoup plus large la stratégie d'acquisition de documentations de Sciences Po. Car il s'agit d'une question de politique générale et collective.

Régine Serra pose une question concernant le statut de la bibliothèque qui, croit-elle, est une bibliothèque privée. A-t-elle vocation à devenir pleinement une bibliothèque universitaire ?

Marc Martinez répond que la bibliothèque de Sciences Po est une bibliothèque universitaire de plein droit (elle est d'ailleurs membre de l'Association des bibliothèques universitaires, qu'il a l'honneur de présider). Sa principale singularité est que son budget, ainsi que tous ses personnels, dépendent d'une fondation privée, la FNSP.

Inès Fontenelle souligne que le manque de places de lecture en bibliothèque est vraiment un sujet majeur pour la communauté étudiante. Elle n'ignore pas que la DRIS et la direction de Sciences Po en sont conscientes mais rappelle qu'il faut y remédier.

Mathias Vicherat indique que tout espace récupéré ira en priorité à des places de travail. Enfin, à l'initiative de la Présidente de la FNSP, Sciences Po a expérimenté l'ouverture des salles de classes vides pour donner la possibilité aux étudiants d'avoir des espaces de travail. Cela fonctionne très bien et sera poursuivi. Certes, ce n'est pas une place en bibliothèque, mais c'est un espace de travail et il sait que cela a été très apprécié par les étudiantes et les étudiants.

10. Point d'étape de la démarche d'évaluation par le Haut conseil de l'évaluation, de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES)

Laurence Bertrand Dorléac accueille Anne-Solenne de Roux qui vient d'être nommée directrice adjointe de la formation et de la recherche, auprès de Serguei Guriev, et Vincent Ténrière, secrétaire général adjoint.

Elle leur cède la parole.

Vincent Ténrière précise qu'ils vont faire un point d'étape sur l'évaluation de Sciences Po par le Haut conseil de l'évaluation, de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES).

L'évaluation par le HCERES est un passage obligé pour tous les établissements d'enseignement supérieur publics sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur (MESR). C'est un préalable au dialogue contractuel régulier que ces établissements ont avec le MESR.

Tous les établissements d'enseignement supérieur publics sont répartis en cinq vagues avec chacune cinq années de contractualisation. Sciences Po est dans la vague D, aux côtés d'autres établissements parisiens, notamment ceux membres de l'alliance Sorbonne Paris Cité.

Anne-Solenne de Roux précise que c'est une évaluation qui concerne toutes les composantes de Sciences Po ; les unités de recherche, les formations et l'établissement de manière générale.

L'évaluation des unités de recherche est spécialement importante, notamment dans le cadre de projets de demande de contractualisation avec le CNRS, notamment lorsqu'on souhaite qu'une unité de recherche devienne une unité mixte de recherche (UMR), sous la double tutelle de Sciences Po et du CNRS. Du côté des formations, cela veut dire que l'on évalue l'intégralité des formations, Collège universitaire, Masters et doctorat. Le résultat de cette évaluation conditionnera le renouvellement des équivalences de grades de Licence, de Master et du grade de docteur.

S'agissant du calendrier, **Vincent Ténrière** ajoute que la première phase, celle de l'autoévaluation, qui s'étale sur une année universitaire – de septembre 2022 à juin 2023 - est à présent close.

Le souhait du HCERES est d'avoir une connaissance fine des spécificités de chaque établissement et d'inscrire la méthodologie d'évaluation dans une adéquation forte avec ces spécificités.

À partir du mois d'octobre 2022, sur la base des échanges que Sciences Po a eus avec le HCERES, un processus d'autoévaluation a été construit afin d'aboutir en mai 2023. Cette

démarche a été participative ; elle a mobilisé toutes les directions et a également été très mobilisatrice des instances de l'IEP, le conseil de l'institut et le CVEF notamment, pour ce qui concerne principalement la formation.

Tout au long du mois de juin 2023 les dossiers d'autoévaluation des unités de recherche (le 1^{er} juin), des grades (le 15 juin), de l'établissement (le 30 juin) ont été déposés.

Désormais, s'engage la phase d'évaluation, d'abord avec les unités de recherche qui vont être visitées par des comités d'experts – parfois physiquement, parfois à distance. D'ici au début du mois de novembre, il y aura aussi une audition de l'École de la recherche sur son projet et sur son bilan.

Le 18 mars 2024, débutera une deuxième phase concernant les grades et diplômes.

Enfin, interviendra la visite des experts pour Sciences Po dans sa globalité. Il est d'usage que certains membres des instances soient sollicités, parfois en petits groupes, pour que le regard de la gouvernance et de leurs membres élus soit partie intégrante du processus d'évaluation par le HCERES.

À la fin du mois de mai, avant la publication des rapports par le HCERES, le processus se conclura par les auditions concernant les équivalences de grades devant le Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (CNESER), organe consultatif placé auprès du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Inès Fontenelle ajoute quelques remarques à celles qui ont déjà été faites par la représentation étudiante dans d'autres instances.

Le rapport mentionne la "*collégialité accrue*" de la gouvernance de Sciences Po depuis la réforme des statuts. Effectivement, au sein de ce conseil on accueille maintenant deux étudiants, ce qui n'était pas le cas auparavant. D'ailleurs, la représentation étudiante estime que leur présence au sein de ce conseil pourrait encore être renforcée.

En revanche, d'autres instances à Sciences Po n'occupent pas encore la place et l'importance qui leur sont dues. C'est le cas du CVEF, par exemple, qui semble encore jouer le rôle d'une "chambre basse", notamment par rapport au conseil de l'institut, contrairement à ce qu'il se passe dans certaines universités où l'équivalent du CVEF a tout à fait sa place. Bien qu'il s'agisse du conseil de la vie étudiante et de la formation, le directeur de la formation et de la recherche n'y est malheureusement pas régulièrement présent – même s'il y est représenté. Or, symboliquement, la représentation étudiante regrette qu'il ne participe pas aux travaux de ce conseil.

Le rapport mentionne aussi la participation des étudiants aux conseils pédagogiques des écoles. Il y a, ici présent, un doyen, peut-être pourra-t-il donner des explications mais le mode fonctionnement de ces conseils n'est pas très clair. Qui sont les étudiants qui y siègent, comment sont-ils désignés ? Est-ce que toutes les écoles fonctionnent sur le même modèle ? Par ailleurs, au moment où les écoles ont été créées, il était prévu que ces mêmes étudiants se présentent devant le CVEF pour traiter de la situation dans leurs écoles ; à sa connaissance, cela ne se fait pas. À ce propos, la représentation étudiante propose depuis plusieurs années, à l'image de ce qui existe dans les conseils d'UFR des universités, la mise en place d'un conseil où il y aurait une représentation étudiante au sein des écoles de manière systématique, avec des élections.

Elle fait une autre remarque concernant les responsables pédagogiques, qui sont mentionnés comme les garants d'un accompagnement sur mesure à Sciences Po, et qui effectivement jouent un rôle très important. Dans certaines écoles ou campus, il semble que ces services soient

surchargés. La représentation étudiante considère qu'il faudrait accroître les effectifs de ces services et que les salaires d'entrée soient plus élevés pour les assistants pédagogiques. Ce serait un moyen d'attirer dans ces équipes-là.

Enfin, le rapport ne mentionne pas la hausse des frais de scolarité de 7,5 % de l'année dernière, ni l'augmentation exponentielle des frais de scolarité pour les étudiants extra-européens, à la suite de la réforme du barème, alors même qu'il met en avant l'équilibre du modèle économique. Aux yeux de la représentation étudiante, ce modèle semble fragile ; elle invite donc à être vigilant.

Pour conclure, elle signale une petite erreur ; page 71, il est indiqué : "*conseil de suivi social*" alors qu'il s'agit de la "*commission de suivi social* ».

S'agissant de la présence des étudiants dans les conseils pédagogiques, **Anne-Solenne de Roux** indique qu'ils sont élus au sein de chacune des écoles.

Concernant les responsables pédagogiques, la DFR est pleinement consciente du caractère crucial de la question. En lien très étroit avec la direction des ressources humaines (DRH), elle va mettre en œuvre un plan de recrutement permettant de répondre aux besoins qui ont été exprimés de manière globale par les écoles. C'est la première fois que cet exercice se déroulera de la sorte, c'est-à-dire en prenant le temps de recenser les besoins en fonction des créations de projets, de l'évolution des effectifs étudiants, etc. En novembre, la DFR devrait être en mesure de donner ces indications aux écoles en essayant d'y répondre le plus favorablement possible. Les responsables pédagogiques sont absolument clé dans le bon fonctionnement des secteurs pédagogiques. D'ailleurs, une réflexion un peu plus large va être menée sur le rôle des responsables scientifiques et l'articulation de ce rôle avec les missions des responsables pédagogiques.

Anne-Solenne de Roux ajoute qu'elle a bien noté l'erreur à propos de la commission de suivi social et espère que c'est là la seule coquille, ce qui signifierait que ses collègues et elle ne s'en est pas trop mal tiré en rédigeant ce rapport (*sourire*).

Audrey Azoulay pose la question des enjeux de ce processus. Elle comprend qu'il y a une vertu interne pour l'établissement, ce qui est déjà très bien, mais au-delà quels sont les impacts ? Y a-t-il, par exemple, un impact en termes de reconnaissance des diplômés à l'étranger ? Si oui, lequel ? En quoi cela intervient-il dans la relation de Sciences Po avec la puissance publique, notamment sur le plan budgétaire ?

Vincent Ténière précise que le renouvellement de l'équivalence des grades de licence et de master est un point essentiel, en France, bien entendu, mais aussi à l'international.

S'agissant de la puissance publique, l'évaluation de l'HCERES constitue un passage obligé de la relation avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, un préalable à ce qui est appelé le dialogue contractuel.

Mathias Vicherat ajoute un mot à propos de l'équilibre entre les différentes instances de Sciences Po. Laurence Bertrand Dorléac et lui ont réuni récemment les présidentes et présidents du conseil de l'institut, du conseil scientifique et du CVEF afin de débattre, très librement, des compétences de ces entités - CA, CI, CS et CVEF – et de leur articulation.

Il rappelle que chacune d'entre elles a des missions et des compétences qui sont définies par les deux décrets de 2015 et 2016, qui fixent les statuts de la FNSP et de l'IEP de Paris.

La volonté d'élargissement des compétences du CVEF s'est manifestée à l'occasion de certains groupes de travail. Mathias Vicherat se déclare favorable à l'ouverture de discussions à ce propos.

Philippe Martin confirme à Inès Fontenelle qu'il y a bien deux élus étudiants dans le conseil pédagogique de l'École d'affaires publiques (EAP). Les élections auront d'ailleurs lieu le 19 octobre.

Il considère lui aussi que les instances, qu'elles soient à l'échelle de l'établissement ou des écoles, sont extrêmement importantes, mais qu'il y a beaucoup d'autres manières d'interagir entre l'équipe pédagogique et les étudiants.

Ainsi, à l'école d'affaires publiques, les représentants de chaque spécialité rencontrent régulièrement les étudiants. Il a d'ailleurs institué un petit déjeuner régulier au cours duquel ses collègues et lui rencontrent les étudiants de l'EAP.

11. Informations et questions diverses

Laurence Bertrand Dorléac est heureuse de remettre aux membres du conseil d'administration le *rapport d'activités 2022 de la recherche* de Sciences Po. Elle ne le commente pas, parce que ce document rend parfaitement compte de la richesse et de la qualité des activités scientifiques au sein de cette institution.

Philippe Martin ajoute que la qualité et le rayonnement de la recherche sont absolument essentiels pour l'attractivité d'une université, que ce soit auprès des enseignants, des chercheurs ou des étudiants.

Un point lui paraît important, celui des citations. Il y a certes bien d'autres manières de mesurer le rayonnement scientifique, mais les citations, qui sont peu présentes dans ce rapport, lui paraissent être un critère non négligeable.

Laurence Bertrand Dorléac ajoute qu'il y a bien d'autres critères qui permettent de mesurer la valeur et l'attractivité d'un établissement universitaire. Sciences Po doit s'attacher à s'améliorer dans tous ces domaines.

Elle indique que la prochaine réunion du conseil aura lieu le 13 décembre 2023, à 15 heures.

La séance est levée à 18 heures