



La nécessité de renforcer la capacité des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) à se prémunir des tentatives d'ingérence ou d'influence extérieures, susceptibles d'affecter la liberté et l'intégrité de leurs activités académiques mais aussi leur réputation, a fait l'objet d'une prise de conscience croissante au cours des dernières années.

Celle-ci s'est matérialisée par la publication de nombreux rapports, notamment parlementaires, préconisant le déploiement d'une politique coordonnée à l'échelle nationale et européenne. À leur niveau, les établissements doivent développer des dispositifs préventifs, reposant sur une sensibilisation et sur l'adoption de principes et processus clairs, afin d'encadrer les pratiques des personnels et usagers sans entraver les activités d'enseignement et de recherche ni porter atteinte à la liberté académique et à la liberté d'expression.

Cette série de fiches pose les bases de ces "bonnes pratiques", inspirées par le travail mené en ce sens depuis 2023 au sein de l'Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco). D'application concrète, elles s'adressent en premier lieu aux équipes dirigeantes, politiques et administratives, des établissements d'enseignement supérieur (équipes de direction, DGS, chefs de service, directions d'unités de recherches) et pourront être adaptées à leurs contextes et spécificités.

## Problématique générale

Comment prévenir ou endiguer les tentatives d'influence et d'ingérence étrangères dans les différentes activités d'un établissement d'ESR, sans entraver la liberté académique et la libre circulation des personnes et des idées qui conditionnent la qualité de la recherche et l'appartenance à un espace académique internationalisé ?

## Objectif

Identifier les principaux instruments et leviers d'une démarche de prévention et d'endiguement des tentatives d'influence ou d'ingérence au sein d'un établissement d'ESR.

Les démarches et exemples présentés dans ces fiches concernent l'échelle des établissements et s'intéressent plus spécifiquement à la thématique des influences et ingérences idéologiques. Les fiches ne couvrent donc pas directement le rôle des FSD, la mise en œuvre des dispositifs de PPST, la cyber-sécurité ou le RGPD, qui font l'objet de référentiels ou de guides spécifiques.

Ces recommandations ne sont par ailleurs pas exclusives de la mise en œuvre d'une politique nationale ou européenne sur ce sujet, par exemple sous la forme d'un opérateur qui devrait favoriser la circulation de l'information sur les acteurs et procédés à risques, une fonction d'audit et de conseil sur les dispositifs existants, ou encore un rôle de référent en cas d'interrogations sur les démarches à adopter face à des situations potentiellement critiques.



## Fiches pratiques

- **Fiche 1** - Cadrement thématique : pourquoi développer une démarche globale pour renforcer la capacité d'un établissement d'ESR à se prémunir des tentatives d'influence et d'ingérence ? (page 4)
- **Fiche 2** - Adaptation des règlements et procédures internes (page 8)
- **Fiche 3** - Vérification diligente et conformité des partenariats et financements externes (page 11)
- **Fiche 4** - Accueil de délégations étrangères (page 15)
- **Fiche 5** - Utilisation des locaux et organisation d'événements publics (page 19)
- **Fiche 6** - Sensibilisation des étudiants et encadrement des activités associatives (page 23)



Ces fiches sont extraites du dossier [L'intelligence économique appliquée de l'école à l'université](#) disponible sur le site de l'IH2EF



## Cadrage thématique :

pourquoi développer une démarche globale pour renforcer la capacité d'un établissement d'ESR à se prémunir des tentatives d'influence et d'ingérence ?

### D. Allès (Vice-présidente de l'Institut national des langues et civilisations orientales) – fiche issue du guide développé sur cette thématique au sein de l'Inalco (2024).

Les établissements d'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), ouverts à une grande diversité de personnels et d'usagers, font l'objet d'une attention croissante de la part d'agents d'influence ou d'ingérence. L'une de leurs fonctions est de permettre la rencontre d'idées et de controverses pour développer, notamment auprès des étudiants, l'esprit critique nécessaire pour porter un regard distancié sur certaines de ces tentatives. Les dirigeants universitaires ne peuvent cependant y parvenir efficacement qu'en mettant en œuvre une stratégie proactive face à des approches visant, parfois de manière détournée ou coercitive, à réduire l'expression de cet esprit critique, à entraver l'étude de certaines thématiques, voire à capter des données et informations confidentielles sur les usagers, personnels et travaux menés au sein des établissements.

Cette première fiche, en forme d'état des lieux, souligne la **nécessité d'une démarche globale et coordonnée**, qui ne se limite pas aux activités d'internationalisation ou de recherche, et qui **preune en considération les ingérences idéologiques au même titre que la captation de données**. Elle identifie à cet effet les principaux moyens d'action des établissements.

#### Problématique

Comment protéger le caractère ouvert d'un établissement d'ESR tout en renforçant sa capacité à préserver son activité, ses personnels et ses usagers de tentatives d'influence ou d'ingérence susceptibles de viser l'ensemble de ses activités ?

#### Objectifs

Développer une culture de la prévention et identifier les clés de la mise en œuvre de chaînes d'information et d'action transparentes à l'échelle d'un établissement.



## CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX

### Définitions

Les activités d'ingérence ou d'influence ont pour objet commun de promouvoir les intérêts stratégiques des acteurs qui les initient. Traditionnellement, **l'influence** relève de l'activité politique ou diplomatique régulière. Elle procède d'activités mises en œuvre par des moyens légaux, avec l'accord implicite ou explicite des acteurs qui en font l'objet. **Les actions d'ingérence** se distinguent par leur caractère non-transparent, non-consenti, voire coercitif. Elles visent à peser sur l'image, les décisions ou l'activité d'une institution, de ses personnels ou de ses usagers, éventuellement de manière illégale et au détriment de leurs intérêts légitimes.

Si ces modes d'action n'ont rien de nouveau, le contexte politique international actuel se caractérise par un brouillage de la distinction entre ces deux concepts et par un investissement massif dans des actions d'ingérence idéologique, de la part notamment d'États autoritaires qui entendent peser sur les récits ou "narratifs" scientifiques, politiques et sociaux diffusés au sein des établissements. Ces activités complètent le répertoire, plus classique et mieux pris en charge dans l'ESR, de la captation de données ou de l'espionnage industriel. Elles s'appuient sur le développement de méthodes et technologies d'information et de communication qui démultiplient la capacité des agents d'influence et d'ingérence à intervenir auprès d'une multitude d'acteurs eux-mêmes susceptibles de leur servir de relais.



## Pourquoi les établissements d'ESR sont-ils concernés ?

Les **établissements d'ESR** sont à la fois des cibles et des instruments de stratégies d'influence et d'ingérence menées par ou pour le compte d'acteurs gouvernementaux.

Leur place dans ces stratégies tient au fait qu'ils **concentrent quatre ressources**, dont l'importance varie selon les disciplines et les institutions :

- **les connaissances qu'ils produisent** : les établissements sont des lieux d'**élaboration de recherches** dont la captation ou le contrôle peut constituer une ressource politique, économique ou stratégique, du fait de leur caractère inédit, de leurs applications possibles ou de leur portée politique ;
- **leurs usagers, personnels et alumni** : les établissements concentrent, forment et socialisent des jeunes et des professionnels dotés de connaissances, de réseaux professionnels et personnels, exerçant ou pouvant dans le futur être amenés à exercer des responsabilités donnant accès à des connaissances ou à des processus décisionnels potentiellement stratégiques ;
- **leur réputation** : les établissements sont des creusets de **légitimation, de circulation et de diffusion d'analyses** susceptibles de promouvoir ou de contester les représentations du monde et intérêts d'acteurs politiques, économiques ou sociaux ;
- **les libertés qui s'y exercent** : les établissements sont des espaces **de formulation et de diffusion de savoirs critiques**, pouvant aller à l'encontre des représentations promues par les acteurs qui souhaiteraient les contrôler.

L'une des finalités des établissements d'ESR est de fournir à leurs usagers les clés d'une compréhension critique du monde, susceptible de les aider à contextualiser des modes d'action relevant de l'influence ou de l'ingérence – et donc de s'en prémunir. Toutefois, **l'évolution des missions et des modes de fonctionnement des établissements d'ESR** (internationalisation ; nécessité de générer des ressources propres ; activités de diffusion de la recherche auprès de la société ; multiplication des partenariats académiques ou publics-privés ; développement des activités extra-universitaires pour la vie étudiante et la diffusion de la recherche ; brassage de données de masse ; complexification des systèmes d'information) **a multiplié les points de vulnérabilité** à l'égard d'acteurs potentiellement mal intentionnés.

**Les conséquences d'opérations d'influence ou d'ingérence peuvent peser à long terme sur la réputation des établissements qui en font l'objet**, sur l'intégrité de leurs activités d'enseignement et de recherche, ou encore sur la liberté et la sécurité des activités de leurs personnels et usagers.

L'enjeu est donc de **renforcer la sensibilité et la résilience des communautés universitaires à l'égard de stratégies coordonnées, sans perdre de vue que la finalité d'une telle démarche doit être de préserver la liberté académique et l'intégrité des activités d'enseignement et de recherche** menées au sein des établissements. Tout en identifiant mieux les risques et les moyens de s'en prémunir, il convient donc de souligner qu'**un dispositif préventif qui conduirait à isoler un établissement de son environnement social et international, ou à réduire la liberté académique, serait un échec.**

## Principaux modes d'action des agents d'influence ou d'ingérence au sein des établissements

Les **actions d'influence et d'ingérence concernent l'ensemble des activités des établissements d'ESR**, bien au-delà des activités de recherche ou de coopération internationale qui sont traditionnellement identifiées comme des cibles prioritaires.

Les méthodes les plus courantes incluent, sans que cette liste puisse être exhaustive :

- La **surveillance ou la captation d'informations confidentielles** (données personnelles des étudiants ou enseignants, données de recherche, liste de participants à des événements publics ou privés, accès aux systèmes d'information de l'établissement), qui peut s'opérer par des moyens directs (présence dans un cours ou à un événement), en bénéficiant de fuites d'informations (en cas de défaillance de mise en œuvre du RGPD) ou encore par des moyens illégitimes (piratage informatique, manipulation de personnels ou d'étudiants, dispositifs de surveillance) ;
- La **captation de la réputation d'un établissement ou d'un chercheur**, qui peut prendre la forme d'une collaboration ou de la revendication d'un partenariat plus ou moins formalisé (du financement d'une chaire de recherche à la simple organisation d'un événement ou d'une collaboration scientifique ponctuelle) ;
- La **mise en dépendance**, par le biais de financements ou de coopérations contraignantes, susceptible d'ouvrir la voie à des pressions qui peuvent prendre la forme de menaces de suspensions de collaborations, de financements ou encore d'entraves à la recherche (accords de mécénat contraignants, financements institutionnels, bourses de recherche, pressions sur les partenariats internationaux, l'octroi de visas ou l'accès des chercheurs à leurs terrains de recherche), en échange de la conduite ou au contraire de l'arrêt de partenariats institutionnels ou de certaines activités de recherche ou d'enseignement jugées controversées ;



- La **pression directe sur l'institution ou ses personnels** dans le cadre d'enseignements, d'activités scientifiques ou d'initiatives ouvertes au public (procédures-bâillons, menaces ou mobilisations lors de la tenue d'événements sur des sujets sensibles, représentants d'intérêts étrangers prenant la parole pour contredire les intervenants lors d'événements publics, messages diffamants sur les réseaux sociaux) ;
- La **propagande directe**, par la présence non-sollicitée ou non-encadrée de représentants d'intérêts non-académiques, qu'ils soient étrangers, politiques ou privés, l'activisme envers des associations, ou la diffusion de documents promotionnels dans les espaces publics de l'établissement.

Une partie de ces modes d'action peut être simplement endiguée par une **stricte application de la législation existante, tout particulièrement celles relevant du RGPD et de la sécurité des systèmes d'information**, souvent défaillantes au sein des établissements faute de moyens humains et matériels mais aussi d'interlocuteurs identifiés (référénts RGPD et archivage des données, référénts SSI) et de dispositifs d'auto-évaluation de la résilience des processus internes. Les autres doivent faire l'objet d'une démarche cohérente et coordonnée, traduite dans des **textes et procédures clairs et appuyée sur des interlocuteurs experts, bien identifiés** par l'ensemble des communautés de l'établissement.



## OUTILS ET LEVIERS D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION ET D'ENDIGUEMENT

Propre au contexte de chaque établissement, la politique de prévention et d'endiguement des influences et ingérences doit être pilotée de manière centralisée afin d'assurer la cohérence de sa mise en œuvre. Comme en matière de sécurité des systèmes informatiques, un établissement est en effet aussi vulnérable que l'est son maillon le plus faible.

L'efficacité d'une telle démarche repose donc sur quatre piliers : une **sensibilisation de l'ensemble des communautés** de personnels et d'usagers ; l'élaboration d'un **diagnostic en continu**, capable de s'adapter à l'évolution des enjeux et des modes d'action ; l'adoption de **textes et procédures transparents et clairs** ; une bonne **identification des interlocuteurs et des circuits d'information**.

- **Sensibilisation :**
  - **identifier et rappeler régulièrement les lignes-rouges**, propres aux valeurs et activités fondamentales de l'établissement, qui doivent guider les finalités et la mise en œuvre de la démarche de prévention des influences et ingérences : liberté académique ; libre de circulation des personnes et des idées ; indépendance et pluralisme des objets d'enseignement et de recherche ; absence de discriminations, etc.
  - **impliquer l'ensemble des communautés dans la démarche de sensibilisation en expliquant les enjeux et modes d'action des agents d'influence ou d'ingérence** : équipes dirigeantes, politiques et administratives ; enseignants-chercheurs ; enseignants contractuels ou vacataires ; personnels administratifs ; élus étudiants ; responsables associatifs ; responsables de réseaux d'alumni, etc.
- **Évaluation et diagnostic en continu :**
  - **élaborer une revue des risques, de la mise en œuvre des procédures légales et dispositifs réglementaires existants (RGPD, PPST, ZRR, règlements intérieurs), et des points de faiblesse ou de vigilance ;**
  - **construire un diagnostic en continu** en rappelant régulièrement la démarche lors de rencontres avec toutes les catégories de personnels et d'usagers, afin de favoriser l'échange, le retour d'expériences concrètes, et l'identification des interlocuteurs lorsqu'émerge une situation potentiellement problématique.
- **Textes et procédures :**
  - **revoir les textes et règlements internes pour intégrer systématiquement une réflexion sur la prévention des risques d'influence ou d'ingérence** (règlement intérieur ; règlement de la vie étudiante ou des associations étudiantes ; règlement des unités de recherche ; charte éthique, etc.) ;
  - **instaurer des procédures claires** afin d'encadrer et de routiniser le traitement des sujets récurrents (visites de délégations, financements et partenariats, accueil de chercheurs ou contrats doctoraux étrangers, locations de salles, activités associatives) ;
  - **en cas de dilemme entre pairs, prévoir de solliciter l'avis du HFDS et/ou la possibilité d'un dépaysement de la prise de décision** en s'appuyant sur des réseaux de pairs concernés par des enjeux similaires et appliquant une même politique (ex. au sein de groupements territoriaux ou thématiques d'établissements, ou au sein de réseaux professionnels du type réseau des FSD, réseau des VP-CA, réseau des VP-RI, etc.).



- **acteurs-clés et circulation de l'information**
- **Identifier un pilote politique ainsi qu'un nombre limité d'interlocuteurs pertinents sur le sujet au sein de l'établissement, et entretenir une bonne circulation de l'information entre eux** (ex. FSD, référents RGPD et SSI, DGS, VP en charge du pilotage ou de l'organisation, VP en charge des relations internationales, etc.).



## APPLICATIONS ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- **Rappeler les fondamentaux et lignes-rouges** de l'établissement permet de distinguer les degrés d'importance des tentatives d'influence ou d'ingérence, ainsi que la pertinence des mesures adoptées pour s'en prémunir ;
- **Introduire une réflexion sur la question des influences et ingérences dans les règlements et procédures déjà en vigueur au sein des différents services**, plutôt que rédiger un nouveau schéma directeur ou une réglementation propre à la thématique, permet d'assurer une prise en compte globale et plus efficace ; cette démarche permet également de prévenir les inconvénients liés à un isolement de cette thématique, qui risquerait de déboucher sur des procédures coercitives ;
- **Adopter des procédures simples, clairement identifiées** par tous, favorise l'acceptation des décisions en évitant autant que possible les décisions discrétionnaires ; à l'inverse, les procédures et dispositifs trop exhaustifs et complexes sont sources d'inefficacité car ils tendent à être contournés ou abandonnés.

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

#### Des outils pour agir

- // [European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Tackling R&I foreign interference – Staff working document, Publications Office of the European Union, 2022.](#)
- // [Cadre juridique et mesures relatives à la Protection du potentiel scientifique et technique et intelligence économique \(PPST\)](#), Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- // ANSSI, [Protection numérique du potentiel scientifique et technique de la nation. Guide méthodologique](#), 2018.
- // CSIER et Racine Avocats, "Pack de conformité des Universités et Grandes Écoles au RGPD", 2018, 169 p.

#### Références à mobiliser pour aller plus loin

- // ALLÈS Delphine, [Face à des ingérences étrangères "plus visibles et assumées", l'Inalco se dote de "procédures de due diligence"](#), entretien avec Camille Cordonnier, AEF Info, 14 mars 2024.
- // CHARON Paul, JEANGÈNE-VILMER Jean-Baptiste, [Les opérations d'influence chinoises. Un moment machiavélien](#), IRSEM, 2e édition mise à jour, octobre 2021.
- // GATTOLIN André, [Rapport d'information fait au nom de la mission d'information sur les influences étatiques extra-européennes dans le monde universitaire et académique français et leurs incidences](#), Sénat, 29 septembre 2021.
- // HOULIÉ Sacha, [Rapport public fait au nom de la Délégation parlementaire au renseignement pour l'année 2022-2023](#), n°1454 Assemblée nationale, n°810 Sénat, 29 juin 2023.
- // LONG Kyle A., O'CONNELL Carly, "Public discourse and public policy on foreign interference in higher education", *Journal of comparative & international higher education*, vol. 14, no. 5, 2022, p. 15-42.
- // TEMAL Rachid, [Lutte contre les influences étrangères malveillantes. Pour une mobilisation de toute la Nation face à la néo-Guerre froide](#), rapport n°739 (2023-2024), 23 juillet 2024.

## Adaptation des règlements et procédures internes

**D. Allès (Vice-présidente de l'Institut national des langues et civilisations orientales) – fiche issue du guide développé sur cette thématique au sein de l'Inalco (2024).**

La mise en œuvre d'une politique d'établissement en matière de prévention et d'endigement des influences et ingérences doit prioritairement reposer sur la sensibilisation des personnels et usagers, mais ne peut être efficace que si elle s'appuie sur des dispositifs réglementaires et des procédures clairs. Il est donc utile d'intégrer cette préoccupation dans le règlement intérieur de l'établissement mais aussi les textes organisant les différentes activités susceptibles de faire l'objet d'actions d'influence ou d'ingérence.

### ■ Problématique

Comment mettre en œuvre la politique de prévention des ingérences dans les règlements et procédures internes, sans alourdir le fonctionnement de l'établissement ni entraver les libertés de ses usagers ?

### ■ Objectifs

Élaborer une revue générale des règlements et processus existants, afin de les consolider sans créer une inflation de nouveaux textes



## CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX

Il serait aisé à première vue d'inciter les établissements à rédiger un "schéma directeur" de la lutte contre les influences et ingérences, débouchant sur la mise en œuvre d'un règlement spécifiquement adapté à cet enjeu et s'appliquant à l'ensemble des communautés et composantes. Pour autant, il apparaît plus efficace et constructif d'accompagner la sensibilisation des personnels, et la diffusion d'une culture de la prévention, en **adaptant les procédures et textes existants**.

Cette approche présente deux avantages : d'une part, et sous réserve d'être bien pilotée, elle **contribue à assurer la mise en œuvre de cette démarche au plus près des différentes fonctions exercées au sein de l'établissement**, y compris par des personnels ou services qui ne se sentent qu'indirectement concernés par le sujet ; d'autre part, **en évitant d'isoler la thématique, elle permet de prévenir les risques liés au développement d'une démarche exclusivement sécuritaire**, oubliée de sa finalité qui doit rester de permettre à l'établissement d'exercer ses missions de formation, de recherche et de diffusion du savoir en toute indépendance, dans le respect de la liberté académique, de l'intégrité scientifique et de la sécurité de ses usagers et de leurs données.





## OUTILS ET LEVIERS D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION ET D'ENDIGUEMENT

La **revue des risques et des points de vigilance**, complétée par une **évaluation de la mise en œuvre des procédures légales et des dispositifs réglementaires existants**, doit être le point de départ de cette réflexion. Elle vise à apprécier l'effectivité de la mise en œuvre des procédures qui s'imposent à l'ensemble des acteurs du service public et forment un socle essentiel pour la protection des usagers, des personnels et des données, notamment le RGPD, ou celle des procédures relevant du cadre de la protection du patrimoine scientifique et technique national (PPST), notamment les zones à régime restrictif (ZRR) lorsque certaines composantes de l'établissement relèvent de ce régime.

Parallèlement, la conduite d'une revue de l'ensemble des textes et règlements internes à l'établissement, systématique et centralisée afin d'assurer sa cohérence (par exemple au niveau du FSD, du DGS ou des VP ou référents en charge de la sécurité, de l'organisation et/ou de l'intégrité académique), permet d'identifier les failles réglementaires mais aussi les opportunités d'intégrer dans ces documents une démarche de prévention à l'égard des influences ou ingérences.

**De manière non-exhaustive, on peut notamment penser aux documents et dispositifs suivants :**

- **le règlement intérieur**, qui peut notamment préciser les valeurs et lignes-rouges de l'établissement ; les conditions d'utilisation de ses logos, de son image et de sa marque ; les conditions d'affichage ou de tractage politique ; les conditions d'utilisation des bâtiments par les personnels, usagers ou tiers ; les obligations à suivre en cas d'accueil de délégations étrangères ; les obligations en matière de protection des systèmes informatiques et de données personnelles ; ou encore la nécessité de saisir les interlocuteurs compétents en cas d'observation d'une situation relevant potentiellement d'une action d'influence ou d'ingérence ;
- **la charte éthique**, généralement annexée au règlement intérieur, qui peut détailler les valeurs et lignes-rouges de l'établissement notamment en matière d'intégrité académique ; préciser les conditions de mise en œuvre de la politique de diligence et de conformité en matière de partenariats ; ou encore prévoir la réunion d'un comité ad hoc en cas de brèche supposée à l'un de ces principes ;
- **le règlement des unités de recherche**, qui peut rappeler en préambule les valeurs et lignes-rouges fixés dans le règlement intérieur ; préciser les conditions d'utilisation des logos, de l'image et de la marque des unités de recherche de l'établissement ; les conditions de soutien d'un laboratoire à l'organisation d'événements scientifiques ou publics ; les conditions d'invitation et d'accueil de chercheurs étrangers ou de projets soutenus par des financements privés ou étrangers ; la procédure d'autorisation des missions internationales et le rôle joué par le FSD ;
- **le règlement de la scolarité et/ou des études**, qui peut rappeler en préambule les valeurs et lignes-rouges fixés dans le règlement intérieur ; préciser les conditions dans lesquelles peut être autorisée la participation d'intervenants extérieurs dans le cadre des enseignements ; préciser la possibilité ou non d'accueillir des auditeurs libres et le cas échéant les conditions préalables à cet accueil ;
- **le règlement de la vie étudiante et/ou des associations étudiantes**, qui peut rappeler en préambule les valeurs et lignes-rouges fixés dans le règlement intérieur et s'appliquant à toutes les activités organisées dans le cadre de l'établissement ; rappeler l'interdiction d'utiliser le logo, l'image ou la marque de l'établissement, et la nécessité pour les associations de se doter d'un logo et d'une baseline n'introduisant pas de confusion possible avec l'administration de l'établissement ; préciser les conditions d'utilisation des locaux et d'organisation d'événements publics ; préciser les conditions applicables à l'invitation d'intervenants extérieurs, et notamment de représentants politiques ou diplomatiques, dans le cadre d'événements associatifs ; préciser les conditions dans lesquels un événement peut être organisé par une association de l'établissement en partenariat avec un organisme extérieur ;
- **le règlement relatif à l'utilisation, au prêt et à la location de locaux**, qui peut rappeler en préambule les valeurs et lignes-rouges fixés dans le règlement intérieur et s'appliquant à toutes les activités organisées dans le cadre de l'établissement ; souligner l'interdiction d'utiliser le logo, l'image ou la marque de l'établissement sans autorisation expresse de sa direction ; imposer l'apposition d'une mention déclinant la responsabilité de l'établissement dans le contenu d'un événement organisé dans le cadre de ses locaux sur les supports de communication de l'utilisateur externe.



## APPLICATIONS ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- **La clarté et la cohérence des documents-cadres** sont essentiels pour leur efficacité ;
- **la révision des documents-cadres doit s’accompagner d’une démarche de sensibilisation des personnels** à l’échelle de l’établissement ;
- **aux règlements doivent être adossées des procédures transparentes ainsi qu’une bonne identification des interlocuteurs pertinents**, facilitant le signalement de doutes ou de situations potentiellement risquées ;
- **la finalité de la politique de prévention des influences et ingérences, qui est de permettre la mise en œuvre des missions de l’établissement en préservant ses valeurs**, doit être bien identifiée et guider l’insertion de cette préoccupation dans les documents-cadres, règlements et procédures.

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

#### Des outils pour agir

- // [European Commission, Directorate-General for Research and Innovation](#), Tackling R&I foreign interference – Staff working document, Publications Office of the European Union, 2022.
- // HÉNARD Fabrice, MITTERLE Alexander, "Governance and quality guidelines in higher education. A review of governance arrangements and quality assurance guidelines", OÉCD, 2010.

#### Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin

- // BEAUD Olivier, *Le savoir en danger. Menaces sur la liberté académique*, PUF, 2021.
- // BUCHU Tammy T., "The complex challenge of foreign interference in research administration and compliance", *Research management review*, vol. 24, no. 1, 2020.
- // BERNANDEZ Camille, "[La liberté académique, une liberté spécifique ?](#)", *La revue des droits de l’Homme*, N° 24, 2023.

## Vérification diligente et conformité des partenariats ou financements externes

**D. Allès (Vice-présidente de l'Institut national des langues et civilisations orientales) – fiche issue du guide développé sur cette thématique au sein de l'Inalco (2024).**

Les partenariats et financements externes, notamment mais non-exclusivement étrangers, sont l'une des modalités les plus évidentes de stratégies d'influence ou d'ingérence visant les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Ces derniers ont besoin d'objectiver leur prise de décision en s'appuyant sur des informations précises et comparables. La formalisation de procédures de "due diligence" (vérification diligente) et de "compliance" (conformité) permet de rappeler les lignes-rouges fixées par les instances de l'établissement et le cadre légal dans lequel s'inscrit son activité, d'évaluer les éventuels risques liés à un partenariat, d'apprécier la capacité des porteurs d'un projet à circonscrire ces derniers, et d'évaluer l'évolution d'un partenariat à l'aune de ses engagements initiaux.

### Problématique

Comment objectiver l'analyse des risques et des modalités de prévention des contraintes inhérentes à un partenariat privé et/ou international ?

### Objectifs

Développer une procédure efficace de "vérification diligente" pour examiner la conformité d'un projet de partenariat avec les valeurs de l'établissement et son indépendance



## CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX

Incités à augmenter la part des ressources propres dans leurs budgets et à mener des initiatives en partenariat avec des acteurs publics et privés, français ou internationaux, les établissements d'ESR sont fréquemment amenés – directement ou par l'intermédiaire de leurs fondations – à signer des conventions de partenariat ou de mécénat, permettant d'initier de nouvelles activités ou de transférer des sommes parfois importantes pour le financement de chaires professorales ou de projets de recherche, l'achat d'équipements ou encore l'organisation d'événements.

Lorsqu'ils s'insèrent dans une stratégie d'influence ou d'ingérence, de tels partenariats et financements peuvent viser à orienter des travaux voire la politique d'une institution, à capter des données de recherche ou des données personnelles, à influencer les enseignants, chercheurs, étudiants ou encore à blanchir la réputation de l'organisme ou de l'individu financeur au détriment de celle de l'établissement.

Si les partenariats et financements les plus importants doivent en principe être votés par les instances centrales des établissements, ces dernières se trouvent souvent placées face à des dilemmes décisionnels, faute d'instruments permettant d'objectiver leur analyse. La mise en place d'une procédure de conformité et de "vérification diligente" (due diligence) offre une réponse efficace à cet enjeu, et permet par ailleurs d'anticiper les questions susceptibles d'accompagner la signature de telles conventions. Issue du monde de l'entreprise, la pratique consiste en une méthode d'évaluation de la pertinence et des risques, matériels, éthiques ou réputationnels, liés à un projet ou à une collaboration avec un autre acteur. Elle peut être appliquée dans le cadre universitaire pour systématiser la procédure d'évaluation des partenariats internationaux comme les opportunités de financements privés ou étrangers, que ces derniers soient à vocation philanthropique ou qu'ils concernent un projet ciblé de recherche, d'acquisition d'équipements ou de formation partenariale.



## OUTILS ET LEVIERS D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION ET D'ENDIGUEMENT

### Mise en œuvre : développer une procédure efficace

Pour être pleinement utile, la procédure de due diligence doit avoir trois objectifs :

- **expliciter et rappeler les valeurs et lignes-rouges de l'établissement**, pour le porteur du projet et son partenaire ou financeur, comme pour les acteurs amenés à en évaluer l'opportunité ;
- **évaluer les éventuels risques** que le projet serait susceptible de faire peser sur la réputation, l'indépendance, la qualité et la sécurité des activités d'enseignement et de recherche menés au sein de l'établissement ou de ses équipes de recherche ;
- **apprécier la capacité du porteur de projet à circonscrire ces risques** le cas échéant, et clarifier les étapes de mise en œuvre d'une **procédure de ré-évaluation régulière** des contraintes associées au projet.

Sur le plan matériel, la procédure se traduit par un questionnaire, qui doit être adapté aux valeurs, préoccupations et lignes-rouges propres à chaque établissement.

Celui-ci est généralement composé d'éléments factuels et d'éléments analytiques :

Les éléments factuels donnent lieu à des réponses télégraphiques :

- informations générales sur l'identité, le statut, le financement et les dirigeants du partenaire ;
- réputation, autres partenariats et éventuels litiges en cours ;
- existence de politiques et procédures en matière d'éthique, de conformité légale et réglementaire ou de conflits d'intérêt ;
- informations relatives au projet, à son évaluation et à sa supervision, et garanties d'indépendance offertes par le partenaire.

Les éléments analytiques peuvent se présenter sous la forme d'un tableau permettant d'estimer, pour chaque critère et ligne-rouge, les éventuels risques, tout en ouvrant la possibilité d'explicitier les dispositions visant à les circonscrire :

Exemple de ligne rouge / domaine évalué	Convergence avec les principes de l'établissement, ou absence de risque	Risque limité ou contrôlé (préciser)	Risque significatif (préciser les mesures de mitigation)	Risque important (préciser)
<b>Liberté académique et indépendance de la recherche</b> Ex. organisme public d'un État auteur d'ingérences dans la recherche ou à d'atteintes à la liberté d'expression				
<b>Pluralisme et diversité linguistique, culturelle et confessionnelle</b> Ex. organisme finançant par ailleurs des programmes à vocation prosélyte				
<b>Respect du droit international et de la résolution pacifique des différends</b> Ex. organisme public d'un État auteur de crimes relevant de la juridiction de la CPI				
<b>Égalité femmes/hommes</b> Ex. prises de position des dirigeants contre les droits des femmes				
<b>Responsabilité sociale et environnementale</b> Ex. financements issus d'industries extractives ; pratiques en matière de droit du travail				

Sur le plan procédural, le questionnaire doit être rempli par le porteur de projet sur la base des informations dont il dispose et qu'il pourra compléter en lien avec le partenaire potentiel.

Il fera ensuite l'objet d'un avis motivé, rédigé par une à trois personnalités qualifiées au sein de l'établissement (ex. FSD, VP Organisation/Pilotage, VP-RI, Référent Déontologue/Intégrité, etc.), qui sera visé par le Président de l'établissement préalablement à toute transmission aux instances compétentes (Président ; Conseil d'administration ; Conseil scientifique) pour entériner la signature de la convention de partenariat.



Le processus de rédaction des réponses au questionnaire doit pouvoir servir de base à un échange avec l'une des personnalités qualifiées, qui pourra guider le porteur de projet dans l'identification des risques et/ou la négociation de mesures visant à les endiguer.

#### Issues possibles

En fonction de l'importance du financement proposé, du degré de transparence des informations renseignées et du risque identifié, l'examen de la demande peut déboucher sur quatre catégories d'avis :

- avis favorable (absence de risque ou risque raisonnable) : transmission directe du projet de partenariat à l'instance de validation et préconisation de vote positif ;
- avis suspendu (manque d'informations) : demande d'informations complémentaires préalablement à une éventuelle transmission du projet à l'instance de validation ;
- avis réservé (risque significatif et/ou insuffisamment circonscrit) : présentation du projet par son porteur devant l'instance de validation ;
- avis défavorable (risque important et non-circonscrit) : non-transmission à l'instance de validation et abandon du projet de partenariat.

#### Procédure de révision et réévaluation du partenariat

L'établissement doit prévoir une révision régulière de l'évolution de chaque partenariat et de la conformité de sa mise en œuvre avec les critères d'évaluation et les dispositifs de limitation des risques présentés par le porteur de projet.

Afin de sécuriser la procédure, la convention doit prévoir la possibilité d'une révision régulière de la mise en œuvre du partenariat et la possibilité d'en revoir les termes, voire de le révoquer, en cas d'évolution défavorable ou de dégradation des conditions de sa mise en œuvre.



## APPLICATIONS ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- **La procédure de vérification diligente et de conformité doit trouver un équilibre entre précision et simplicité**, afin de ne pas dissuader les porteurs de projets, de ne pas allonger à l'excès les délais de prise de décision, et d'éviter de susciter des logiques de contournement ;
- **la formulation des domaines d'évaluation de la convergence entre le projet et les valeurs ou lignes-rouges doit être adaptée aux particularités de chaque établissement** et être abordée comme une occasion de rappeler des éléments clés de la politique de l'établissement ;
- **comme pour toute décision par les pairs et ayant une portée individuelle, il est souhaitable d'anticiper d'éventuels conflits d'intérêt** en prévoyant par exemple que l'évaluation des réponses apportées au questionnaire puisse être dépaysée, à la demande du porteur de projet ou à l'initiative de l'un des acteurs en charge de son analyse, auprès de collègues exerçant des responsabilités similaires au sein d'un autre établissement ;
- le questionnaire formant la base de la **procédure de diligence est un document de travail interne**, dont le résultat ne doit pas être rendu public, afin d'assurer la plus grande transparence possible de la part du porteur de projet vis-à-vis de son institution ; à l'inverse, les mesures d'encadrement des risques et d'évaluation du partenariat, susceptibles de résulter des recommandations formulées à l'issue de cette procédure, doivent être consignées dans la **convention de partenariat qui constitue un document public et communicable** à l'issue de son adoption par les instances de l'établissement.

**Des outils pour agir**

- ▮ Exemple – Fiche de procédure Inalco : Vérification diligente et conformité des partenariats et financements externes.
- ▮ Exemple – University of Oxford Global Research, "[Due diligence guidance](#)", 2024.
- ▮ Exemple – Edinburgh University Research Office, "[Working with overseas partners: Understanding due diligence](#)", 24 janvier 2024.

**Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin**

- ▮ NewsTank, "Contrats de mécénat dans l'ESR: 'plus de transparence peut aider à regular le système' (Academia) », Actualité n°342710, 29 octobre 2024.
- ▮ GANESAN Arvind, « University funds. Giving due diligence its due significance », in. Transparency International, Navanethem Pillay (ed.), Global corruption report: Education, 2013, Routledge.
- ▮ CHU Tammy F., "[The complex challenge of foreign interference in research administration and compliance](#)", Research management review, vol. 24, no.1, 2020
- ▮ EVANS, G. Due Diligence, [Higher Education Funding and CMI Ltd.](#) High Educ Policy 17, 89–99 (2004).w

**Étude de cas – Due diligence**

La Professeure Bobrina, professeure des universités en anthropologie au Collège pluridisciplinaire d'excellence de Paris (CPEP) et spécialiste des cultures diasporiques dans le Zouristan Central, est contactée par le Fonds Unity in Plurality (FUiP), fonds philanthropique lié à un magnat de l'édition basé au Zouristan. Le FUiP est engagé en faveur de la promotion de la connaissance des minorités et du pluralisme culturel et religieux dans le monde. Il propose de financer une chaire de recherche sur la culture et la langue zourie, pratiquée avec quelques variations linguistiques au Zouristan, en Mordorie et en Nadonie. Le programme, financé à hauteur de 80 000 euros renouvelables chaque année durant cinq ans, visera à financer des études de terrain, à organiser des événements scientifiques et publics, et à financer la formation de jeunes chercheurs. Les avancées du programme seront conjointement évaluées par le conseil scientifique du FUiP et par celui du CPEP.

Après la mise en place du partenariat, le recrutement du premier doctorant financé par la Chaire donne lieu à un échange difficile entre le FUiP et la Pr. Bobrina, qui souhaitait recruter une jeune spécialiste de la population zourie de Mordorie. Pr. Bobrina obtient gain de cause mais s'inquiète des suites de l'évaluation de son programme par le conseil scientifique du FUiP, au sein duquel elle observe un biais en faveur de la promotion de la culture et de la langue officielles du Zouristan, au détriment d'une analyse scientifique de la diversité des Zouris et leur évolution différenciée dans la région et en diaspora. Malgré les liens probables entre les affaires du fondateur du FUiP et le gouvernement autoritaire du Zouristan, elle était initialement rassurée par l'engagement du FUiP en faveur du pluralisme, dont témoignait le financement de plusieurs programmes sur des minorités linguistiques ou religieuses dans d'autres régions du monde.

**Bilan :** En dépit de l'engagement affiché par le FUiP en faveur du pluralisme dans le cadre d'autres programmes, ce dernier s'avère être marqué par un fort biais en faveur du gouvernement du Zouristan, qui se traduit par la volonté de promouvoir des recherches favorables à ce dernier et à sa définition officielle de la langue et de la culture zouries. Ce biais se traduit par la pression exercée sur le contenu des projets menés dans le cadre de la chaire, de la formation doctorale aux événements publics et publications. La professeure Bobrina se trouve dans une situation d'autant plus inconfortable que la non-reconduction du financement annuel apporté par le FUiP entraînerait de facto la fin du contrat doctoral financé par le projet, plaçant sa doctorante en situation de précarité. Elle s'efforce de naviguer en réorientant la majorité de ses projets sur le Zouristan – ce qui n'est pas intrinsèquement problématique puisque celui-ci relève bien de ses domaines d'intérêt, mais qui a pour conséquence de limiter l'amplitude de l'expertise de son établissement, jusqu'alors l'un des rares à héberger des recherches sur les populations zouries de Mordorie et de Nadonie.

**Drapeaux-rouges :**

- le renouvellement annualisé d'un financement destiné à financer des contrats pluriannuels peut apparaître comme une manière pour le partenaire de faire pression, à échéances régulières, sur le contenu du projet ;
- la co-évaluation de la production scientifique du programme par un conseil propre à la Fondation, permet à celle-ci de s'ingérer dans le contenu des travaux menés, au-delà des obligations contractuelles de la cheffe de programme ;
- la cheffe de programme n'a manifestement pas obtenu de garanties contractuelles protégeant son autonomie en matière de recrutements ou de conduite de ses projets ;
- le contraste entre la perspective large et consensuelle annoncée par l'intitulé de la FUiP et le caractère restreint de ses intérêts effectifs aurait d'emblée dû susciter des interrogations, d'autant que la FUiP n'a pas encore développé d'autres accords de mécénat avec des établissements reconnus.

**Ce que l'établissement aurait dû anticiper :**

- établir une procédure de diligence et de conformité, fondée sur des critères fixes, préalablement à tout accord de mécénat ;
- s'assurer de l'explicitation des lignes-rouges de l'établissement par la porteuse du projet au partenaire ;
- identifier les critères de l'évaluation annuelle du projet par le partenaire et les conditions de son éventuelle révocation par l'une des deux parties.

## Accueil de délégations étrangères

### D. Allès (Vice-présidente de l'Institut national des langues et civilisations orientales) – fiche issue du guide développé sur cette thématique au sein de l'Inalco (2024).

L'accueil de délégations étrangères fait partie de l'activité routinière des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Ces visites sont souvent identifiées comme devant faire l'objet d'une vigilance particulière, car elles peuvent servir de point d'entrée pour des dispositifs d'influence ou d'ingérence, ou préfigurer la mise en œuvre de partenariats sensibles. Les risques peuvent toutefois aisément être limités en formalisant un socle de précautions, qui contribuent par ailleurs au bon déroulement et à l'utilité de ces rencontres.

#### Problématique

Comment encadrer et sécuriser l'accueil de délégations étrangères sans alourdir la préparation des visites ni mettre en jeu la réputation de l'établissement en risquant de froisser ses visiteurs ?

#### Objectifs

Mettre en œuvre une procédure simple et applicable à toute visite de délégation, sans discrimination de nationalité, pour anticiper et circonscrire les éventuels risques.



## CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX

Très fréquentes dans un espace d'enseignement supérieur et de recherche de plus en plus internationalisé, les visites de délégations peuvent impliquer différentes catégories d'acteurs (représentants diplomatiques ou politiques, partenaires universitaires, entreprises, associations ou fondations, etc.). Elles sont susceptibles de concerner tous les pans de l'activité d'un établissement (coopération institutionnelle, recherche, formations, vie étudiante, science ouverte, etc.) et peuvent avoir des finalités variées (partenariat institutionnel, visite de courtoisie, rencontre avec un expert, participation à un événement scientifique ou intervention pédagogique, échange de bonnes pratiques, etc.).

Si la professionnalisation croissante des services en charge des affaires européennes et internationales se traduit par un meilleur encadrement des visites officielles, notamment sur le plan logistique, l'organisation décentralisée de la plupart des établissements d'ESR permet rarement de disposer d'une visibilité globale sur des contacts internationaux entretenus à de multiples niveaux (Présidence et vice-présidences, directions de composantes ou de laboratoires, départements, associations, enseignants-chercheurs, etc.). L'un des leviers des actions d'influence ou d'ingérence consiste à exploiter cet éclatement des niveaux d'accès et de responsabilité, pour multiplier les contacts à de multiples niveaux afin d'éventuellement obtenir par un canal alternatif un accès préalablement refusé.

Une bonne communication et une procédure claire, systématique et transmise à l'ensemble des personnels de l'établissement, permet de prévenir cet écueil et les risques associés, tout en évitant les situations protocolairement délicates et la mise en œuvre de décisions ad hoc qui pourraient être considérées comme discriminantes à l'égard de nationalités ou d'institutions spécifiquement désignées.



## OUTILS ET LEVIERS D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION ET D'ENDIGUEMENT

Cette procédure, applicable à tout personnel et usager de l'établissement, doit permettre de remplir quatre objectifs :

- **assurer la bonne information de tous les acteurs concernés** par une visite, ce qui permet d'éviter les faux-pas protocolaires, internes ou externes, notamment en cas de visite importante ou sensible sur le plan politique et/ou sécuritaire ;
- **préparer et encadrer la visite** en recensant les données utiles pour sa mise en œuvre et en prévoyant l'organisation nécessaire à son bon déroulement ;
- **sécuriser la ou les personnes qui organisent** la visite en assurant que celle-ci soit autorisée par la direction de l'établissement ;
- à plus long terme, **comprendre l'évolution de la perception de l'établissement et de l'intérêt qu'il suscite dans son environnement international**, en collectant des indicateurs sur les prises de contact et rencontres avec des acteurs internationaux.

### Présentation de la fiche de procédure

Elle peut être matérialisée sous la forme d'un document, accompagné d'un formulaire qui sera par exemple adressé à la Direction des affaires internationales et au Fonctionnaire de sécurité et de défense (FSD) de l'établissement, rappelant l'ensemble des éléments à prendre en considération, de la prise de contact à la conception du projet de visite et à son compte-rendu.

Contenu de la fiche :

- **rappel des interlocuteurs** devant être systématiquement informés dès l'élaboration d'un projet de visite (en général : Direction des Affaires internationales, FSD ; éventuellement, VP-Relations internationales, VP-Affaires européennes, directeur de composante, directeur de laboratoire, etc.).
- **Étape 1 : autorisation de principe par la DRI / le FSD : informations à recueillir dès la prise de contact**
  - organisateurs internes ;
  - organisme à l'origine de la prise de contact ;
  - objet de la visite ;
  - période ou date envisagée.

Cette étape doit précéder l'autorisation de réserver une salle et la réponse apportée à l'interlocuteur externe.

Elle permet notamment d'évaluer la nécessité d'assurer la présence d'un membre de la direction de l'établissement ou de l'administration. L'établissement peut demander un report de visite si la présence d'un membre de la direction est indispensable, pour des raisons politiques ou protocolaires, mais impossible à la date envisagée.

Dans certains cas-limites, l'établissement peut refuser qu'une visite se tienne dans ses locaux pour des raisons légales, politiques ou de sécurité (État ou établissement avec lequel les coopérations sont suspendues, anticipation d'un risque majeur en matière de PPST, risque d'atteinte à l'image de l'établissement).

- **Étape 2 : Préparation : informations organisationnelles à recueillir préalablement à la mise en œuvre de la visite**

Cette étape, qui doit faire suite à l'autorisation formelle (étape 1), est essentielle pour encadrer le déroulement de la visite, sur le plan protocolaire comme sur le plan sécuritaire. Elle doit passer par la rédaction d'un formulaire précisant les informations suivantes :

- **composition de la délégation** : nombre, identité et fonctions des participants ;
- **ordre du jour de la discussion**, qui permet éventuellement prévoir des éléments de langage et/ou ajuster les intervenants en fonction de leurs compétences et niveaux de responsabilité ;
- **besoins matériels** : taille et type de salle, besoin ou non de matériel informatique pour une présentation (s'il est envisagé de projeter des documents, prévoir un envoi de la présentation par email ou l'utilisation d'un ordinateur non connecté au réseau de l'établissement afin d'éviter toute intrusion informatique).





- **Étape 3 : Déroulement de la visite : suivre, dans la mesure du possible, le cadre préalablement déterminé**

Il est fréquent que l'agenda préalablement fixé ne soit pas parfaitement suivi le jour de la visite – changement ou ajout de membres de la délégation, discussions non anticipées sur l'ordre du jour de la réunion et ne relevant pas de la compétence des personnels présents, demande de visiter les locaux de l'établissement, proposition de présentation power-point non-annoncée... aucune de ces situations ne être en soi considérée comme inquiétante, la flexibilité et l'adaptation étant évidemment de mise, tout particulièrement avec des partenaires internationaux dont les agendas peuvent évoluer en cours de mission.

Cependant, l'accumulation de tels imprévus peut être constitutive d'un procédé, de même que la répétition de questions insistantes ou déstabilisantes sortant du cadre initialement fixé (ex. demandes d'opinions sur la situation politique nationale ou internationale, interrogations précises ou insistantes sur les partenaires stratégiques ou économiques de l'établissement, demande de détails sur les méthodes de travail de tel centre de recherche ou la situation de tel chercheur...), ou encore des comportements inhabituels (membre de la délégation restant à distance du reste du groupe, oubli d'un vêtement, etc.).

Le fait d'avoir préparé la visite de manière transparente et professionnelle peut permettre d'éviter plus efficacement, et diplomatiquement, les situations délicates : il est par exemple plus aisé de refuser le branchement d'une clé USB sur un ordinateur connecté au réseau, lorsque l'on peut arguer d'un protocole d'établissement en la matière et du fait que la demande aurait dû être formulée en réponse à la question posée durant la préparation de la visite ; de même, il est plus simple de botter en touche sur telle ou telle question hors-cadre en revenant à l'ordre du jour de la réunion, lorsque celui-ci a été clairement établi en amont de la visite.

- **Après la visite**

- **prévoir la rédaction d'un compte-rendu synthétique**, qui sera archivé par la DRI et le FSD pour réaliser une analyse globale de l'évolution des contacts internationaux de l'établissement lors des revues de l'activité du service.



## APPLICATIONS ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- Les **interlocuteurs systématiques** (Direction des affaires européennes et internationales, FSD, etc.) doivent être clairement identifiés et réactifs ;
- **La procédure doit être banalisée et systématisée** afin de ne pas être perçue comme un dispositif de prévention des risques déployé de manière ad hoc ou discriminatoire envers certaines nationalités ou interlocuteurs ;
- La procédure doit faire l'objet d'une **communication régulière et pédagogique auprès de l'ensemble des personnels de l'établissement**, qui doivent en saisir la fonction à la fois sur le plan de la sécurité, du bon accueil des visiteurs, et de la mesure du rayonnement international de l'établissement ;
- La procédure doit être suffisamment **simple et souple pour être effectivement mise en œuvre** sans contournement, et elle doit être **combinée avec les autres dispositifs relevant de l'organisation logistique des visites** (ex. commande de pauses-café ou de goodies) **et du règlement intérieur** (ex. procédure de réservation des salles).

### Des outils pour agir

- / Exemple Inalco – Fiche "accueil de délégations étrangères".
- / DGSI, "L'accueil de délégations étrangères, une opportunité pour les acteurs malveillants", Ingérence Économique – Flash, n°82, mars 2022.

### Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin

#### Étude de cas – Visite d'une délégation étrangère

Le Dr. Plouf, post-doctorant au Centre européen d'études romules (CEER), est contacté par un collègue de l'Université Nationale de Romulie (UNR), prochainement de passage en France. Ce dernier souhaite s'entretenir avec lui au sujet de ses travaux de recherche et de l'état de la recherche française sur la Romulie contemporaine. Dr. Plouf en est très heureux car l'UNR s'ouvre de plus en plus aux collaborations internationales après plusieurs décennies de fermeture nationaliste, et ce contact pourrait faciliter ses futurs accès au terrain. Il accepte bien volontiers et réserve la salle de réunion partagée de son laboratoire.

Le jour de la visite, arrive une délégation de huit personnes dont le vice-recteur de l'UNR – seulement six personnes assistent toutefois à la réunion, car deux se sont égarées dans le bâtiment au cours de la visite. Les échanges commencent par une présentation PowerPoint sur le développement de la recherche à l'UNR, et se poursuivent par un état des lieux des études romules en France. Sont notamment abordées les difficultés de financement de ce domaine d'étude maltraité en dépit de sa dimension stratégique, la nécessité de recourir à des financements ponctuels ou privés, et les trajectoires de carrière des diplômés en études romules. Le bilan de cet échange est positif pour Dr. Plouf, qui se voit incité à candidater au poste d'études comparées franco-romules qui ouvrira prochainement à l'UNR.

**Bilan :** Dr. Plouf, parce qu'il n'a pas souhaité compliquer l'organisation de cette visite en impliquant l'administration de son institution et/ou qu'il a estimé que ses travaux seraient l'objet principal des échanges, a accueilli seul une délégation de huit personnes, ce qui n'était pas initialement annoncé. Concentré sur le fait d'éviter un impair protocolaire avec le vice-Recteur, il n'a pas été en mesure de contrôler l'activité des membres de la délégation qui se sont "perdus" dans un couloir pendant qu'il échangeait avec leurs collègues. Il a également connecté au réseau de l'université une clé USB potentiellement équipée d'un logiciel espion, et a divulgué au cours de la discussion des informations sensibles sur la situation professionnelle et les employeurs de jeunes diplômés en études romules, sur les difficultés financières de son université, et sur ses projets de partenariats.

#### Drapeaux rouges :

- prise de contact directe avec un chercheur pour une visite qui s'avère être de niveau institutionnel ;
- imprécision sur l'agenda et les objectifs de la visite ;
- imprécision sur la composition de la délégation ;
- facteur de risque supplémentaire, la Romulie est connue pour être très active en matière d'ingérences, de captation des données de la recherche et de recrutement stratégique de chercheurs étrangers.

#### Ce que l'établissement aurait dû anticiper :

- une fiche de procédure pour l'accueil de délégations étrangères, listant les interlocuteurs à prévenir et les informations à demander aux délégations ;
- la présence d'un membre de l'équipe de direction et/ou d'un personnel de la Direction des affaires internationales pour accueillir cette délégation ;
- la présence d'un nombre suffisant de personnels pour encadrer les visiteurs ;
- l'encadrement de la procédure de réservation d'une salle de réunion ;
- l'encadrement des conditions matérielles de la visite et notamment de l'usage d'un matériel informatique adéquat (station blanche, poste non-connecté au réseau) ;
- une fiche bilan à transmettre à la DRI et au FSD.

# Utilisation des locaux et organisation d'événements publics

**D. Allès (Vice-présidente de l'Institut national des langues et civilisations orientales) – fiche issue du guide développé sur cette thématique au sein de l'Inalco (2024).**

L'utilisation des locaux des établissements d'ESR à des fins événementielles, ainsi que l'organisation d'événements publics par les universités ou centres de recherche, sont également au centre de l'attention des agents d'influence ou d'ingérence. Ces derniers peuvent directement interpeller les établissements, organisateurs ou participants, pour faire pression sur l'organisation ou le contenu d'événements publics, qu'ils soient de nature scientifique ou inscrits dans une perspective de diffusion de la recherche auprès d'un plus large public. Le prêt ou la location de locaux à des partenaires non-académiques, peuvent également servir de points d'entrée pour des tentatives de captation de la réputation d'un établissement ou d'ingérence idéologique.

Préciser les contours de l'organisation d'événements, de l'accès aux locaux ou de la mise à disposition de ces derniers, permet de prévenir une partie de ces risques et d'anticiper les meilleurs moyens d'y faire face.

## ■ Problématique

Comment préserver les établissements des tentatives d'influence et d'ingérence, sans affecter leur ouverture sur la société ni entraver le développement d'activités de diffusion de la connaissance auprès de publics extérieurs ?

## ■ Objectifs

Développer un protocole pour encadrer l'utilisation des locaux et l'organisation d'événements publics afin de prévenir les influences ou ingérences, de préserver l'établissement et les organisateurs des pressions externes, et de protéger les données des intervenants et participants.



## CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX

L'organisation d'événements et de manifestations publiques fait partie intégrante des missions des établissements d'ESR. Ces initiatives contribuent à la circulation des savoirs et analyses issus de la recherche auprès de la société, et plus largement, au rayonnement des établissements. Ces derniers sont par ailleurs de plus en plus fréquemment amenés à louer leurs locaux à des acteurs tiers, ce qui leur permet de générer des ressources.

Du fait de leur porosité avec l'espace public, de telles initiatives sont très perméables aux actions d'influence et d'ingérence. Elles voient fréquemment intervenir des acteurs extérieurs à l'université et sont parfois organisés en partenariat avec eux (institutions, ONG, think-tanks, médias, associations, entreprises, auteurs, artistes...), voire même à leur initiative. Or, les événements publics s'appuient sur des critères d'accès et de mise en œuvre moins strictement régulés que les activités d'enseignement et de recherche. Destinés à de larges audiences, ils peuvent faire l'objet de pressions de la part d'acteurs cherchant à orienter ou à entraver la réflexion sur certaines thématiques. Ils constituent par ailleurs des investissements rentables pour les agents d'influence et d'ingérence, du fait de leur visibilité et de la légitimité académique qu'ils peuvent offrir à leurs discours.

Les opérations d'influence ou d'ingérence visant l'utilisation de locaux et l'organisation d'événements à l'université peuvent prendre quatre formes principales :

- **captation de la réputation ou de la légitimité** de l'établissement en organisant, dans ses locaux ou en partenariat avec lui, un événement relevant d'une stratégie d'influence ou d'ingérence (ex. via la location de locaux pour les établissements qui offrent cette possibilité, en approchant un personnel de l'établissement, voire en nouant un partenariat avec une association qui opère alors comme co-porteur de l'événement) ;

- **pression sur l'établissement ou les organisateurs** d'un événement, en raison de la thématique de celui-ci ou des intervenants choisis (ex. menaces, intimidations ou désinformation, visant à produire de l'autocensure de la part des intervenants, voire une annulation de l'événement pour des raisons de sécurité ou un doute sérieux sur les conditions de son déroulement) ;
- **sabotage ou piratage** de l'événement afin de nuire au bon déroulement de celui-ci, d'empêcher ou d'entraver certaines prises de parole (ex. inclure des prises de parole incontrôlées, cyberattaques, détournement de formulaires d'inscription) ;
- **captation détournée de données et d'informations** dans le cadre de l'événement (ex. approche des organisateurs ou de membres du public, captation de listes d'inscrits, utilisation d'un événement pour accéder à des locaux habituellement fermés au public, tentatives d'accès aux espaces VIP).

Il serait illusoire de vouloir empêcher complètement ce type d'opérations dans le cadre d'environnements académiques ouverts. L'usage des locaux, la conception et le déroulement des événements publics peuvent toutefois être encadrés afin de prévenir une grande partie des risques et de limiter les conséquences de ce type d'opérations.



## OUTILS ET LEVIERS D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION ET D'ENDIGUEMENT

Le principal facteur favorisant les opérations d'influence est l'absence de réglementation et de ligne décisionnelle claire en matière d'usage des locaux, d'organisation d'événements, et le brouillage des lignes entre événements scientifiques d'une part, événements publics et associatifs d'autre part.

- **Conditions politiques et institutionnelles**

Au-delà de règles qui associent pour beaucoup les usages en vigueur au sein de la communauté académique et le bon sens organisationnel, la résilience face aux pressions extérieures repose sur en premier lieu sur **une réflexion globale visant à éviter toute mise en dépendance de l'établissement à l'égard d'acteurs ou de partenaires externes susceptibles de vouloir imposer leur agenda** ou de produire des réflexes d'auto-censure (cf. fiche sur la diligence et la conformité).

Dans la mesure où il est virtuellement impossible de préserver un environnement académique ouvert de toute forme d'influence ou d'ingérence, la cultivation de la liberté académique et du pluralisme sont indispensables pour appuyer une réaction crédible, qui peut prendre la forme d'un communiqué officiel ou de l'organisation d'un contre-événement venant par exemple contextualiser ou ouvertement contredire les propos tenus lors d'un événement sous influence.

Le chef d'établissement conserve en dernier ressort la possibilité d'autoriser ou non la tenue d'un événement s'il estime que celui-ci contrevient aux valeurs de l'établissement, mettrait en danger la sécurité de ses usagers et de ses locaux, ou générerait un trouble à l'ordre public. Lorsqu'une telle décision ne peut s'appuyer sur un règlement définissant précisément les conditions d'organisation d'un événement ou les types de partenariats possibles, il convient toutefois de souligner que l'établissement s'expose à des recours sur le fondement du respect des libertés de réunion et d'expression.

- **Instruments réglementaires :**

- **clarifier les conditions d'utilisation du logo et du nom de l'établissement :** les acteurs cherchant à capter la réputation et la légitimité académique d'un établissement d'ESR exploitent l'ambiguïté consistant par exemple à organiser un événement dans une institution afin de laisser entendre que cette dernière soutient l'initiative. **Encadrer l'usage du logo de l'établissement** (en le réservant aux initiatives ayant explicitement reçu une autorisation du service de communication, et donc de la direction de l'établissement) et imposer une **mention précisant qu'un événement organisé par un locataire ou partenaire externe n'engage pas la responsabilité de l'établissement**, peut limiter la portée de telles tentatives ;
- **préciser les règles d'utilisation des locaux de l'établissement :** la location ou le prêt de locaux (salles, amphithéâtres, auditoriums) à des acteurs extérieurs, y compris lorsqu'ils sont en lien avec des personnels de l'établissement, doit faire l'objet d'un règlement précis, rappelant les valeurs et lignes-rouges de l'établissement (cf. fiche sur la diligence et la conformité), précisant au besoin les catégories d'acteurs auxquels les locaux ne doivent pas être loués (ex. organisations confessionnelles, partis politiques, etc.) et rappelant le fait que l'établissement se réserve le droit de ne pas donner suite à une sollicitation ;
- **préciser les contours des partenariats débouchant sur l'organisation d'événements publics** (événements culturels, projections de films, débats, etc.), qui engagent la réputation de l'établissement, permet de limiter la portée de sollicitations adressées à des associations ou personnels de l'établissement, et protège la capacité de derniers à opposer un refus.



- **Dispositifs organisationnels :**
  - **les sollicitations, en matière d'usage des locaux et d'organisation d'événements publics par des acteurs extérieurs, doivent faire l'objet d'une procédure transparente,** idéalement sous la forme d'un formulaire en ligne permettant d'obtenir d'emblée les informations nécessaires à la prise de décision (organisateur ; intervenants ; public attendu ; modalités d'inscription ; dispositif de sécurité, etc.) ;
  - **la réponse à ces sollicitations doit être centralisée auprès de personnels sensibilisés** pour exercer une vigilance particulière, effectuer une première analyse en cas de sollicitation pour un partenariat externe, et communiquer avec les experts référents (FSD, VP, référent sécurité, etc.) en cas de doute ;
  - **les événements publics doivent faire l'objet d'un formulaire d'inscription,** dans le respect du RGPD, permettant d'établir une liste des inscrits qui sera contrôlée le jour de l'événement ; le formulaire doit permettre d'identifier les adresses IP des inscrits afin de limiter les possibilités de piratage ;
  - **en amont d'un événement sensible, il est utile d'effectuer une veille sur les réseaux sociaux** pour anticiper les risques de sabotage ou d'intrusion, et de préparer un dispositif adaptatif en cas d'évolution de la pression (réponses préparées en cas de sabotage verbal, contrôles d'accès, sécurisation des locaux) mais aussi d'anticiper le déploiement d'une communication de crise en cas de nécessité ;
  - **les personnels participant à l'organisation logistique de l'événement** doivent être en nombre suffisant et sensibilisés à la protection des données sensibles (listes de participants, données personnelles des intervenants), à la gestion des différents niveaux d'accès (par exemple en cas d'espace VIP), et connaître la procédure de signalement des comportements intrusifs ;
  - **le cadre de l'archivage et/ou de l'élimination des données** des publics de l'événement doit être défini dans le respect du RGPD ;
  - **tout incident doit faire l'objet d'un compte-rendu circonstancié auprès du FSD,** pour lequel il est utile de prévoir un formulaire.



## APPLICATIONS ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- Il serait illusoire d'aspirer à empêcher toute circulation d'influences extérieures au sein d'établissements ouverts : **la sensibilisation** de l'ensemble des personnels et usagers doit permettre à la fois une remontée efficace et une analyse pertinente des informations et éventuelles situations préoccupantes, **l'anticipation** doit permettre de préparer une réponse efficace en cas d'opération d'influence ou d'ingérence réussie, et la **portée et la crédibilité de cette réponse dépendent in fine d'une résilience qui trouve son fondement dans la légitimité scientifique de l'établissement, la liberté académique et l'indépendance à l'égard des pressions extérieures** ;
- la **finalité des cadres réglementaires et organisationnels décrits, dans le cadre d'une politique globale de sensibilisation et de prévention en matière d'influences et d'ingérences, est de préserver des environnements académiques ouverts et résilients** : il serait contre-productif que la vigilance se mue en coercition ou en limitation des libertés académiques, d'expression ou de réunion ;
- l'usage des locaux, comme l'organisation d'événements, doit être régulé par des textes clairs, simples à interpréter et à mettre en œuvre, **cohérents avec les principes de fonctionnement d'une institution académique et les valeurs et lignes-rouges de l'établissement.**

### Des outils pour agir

■ COPRAS Manuel, GEHLENBORG Nils, CHANDRA JANGA Sarath, BOURNE Philip E., "[Ten simple rules for organizing a scientific meeting](#)", *PLoS Computational Biology*, vol. 4, no. 6, 2008.

■ \_ORUC Aybars, "[Tools for organizing an effective virtual academic conference](#)", *Serials review*, vol. 47, no. 3-4, p. 231-242.

### Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin

#### Étude de cas – Partenariat en vue d'organiser un évènement public

Le Think-Tank International Pour la Géopoétique de la Paix (TTIPGP) prend contact avec le Professeur Tournebol, professeur émérite en géopoétique de la Syldavie au Collège de Paris (CP), par le biais de sa Chargée de Mission aux Partenariats avec les Grandes Écoles. Elle lui propose d'assurer la conférence inaugurale d'un colloque international sur l'évolution du processus de paix entre la Bordurie et la Syldavie, en partenariat avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, l'UNESCO et la Société pour la Géopolitique de l'Avenir (SGA). Grâce à la participation du Professeur Tournebol, l'établissement de ce dernier pourra accueillir l'évènement dans ses locaux, bénéficiant des retombées réputationnelles de ce partenariat prestigieux.

Malheureusement, quelques jours avant l'évènement, les intervenants de haut niveau du MEAE et de l'UNESCO ne sont plus disponibles, et ne restent plus au programme que ceux choisis par le TTPGP, qui s'avère être une structure montée par des étudiants, et la SGA, liée à l'ambassade bordure et à l'origine de l'ensemble de l'initiative dont elle a délégué l'organisation au TTPGP. Le Prof. Tournebol regrette de ne pas s'être mieux renseigné sur ces contacts préalablement à son accord mais il ne peut plus se désengager, d'autant que l'évènement a lieu dans l'auditorium de son institution d'origine et qu'il s'estime donc garant de son bon déroulement.

**Bilan :** Pr. Tournebol légitime par sa présence ce qui s'avère être une opération d'influence bordure, en dépit du fait qu'il tient durant la conférence un propos plus critique que celui des autres intervenants à l'égard de la politique menée par ce pays, celle-ci passant inaperçue entre les autres interventions mais servant in fine à affirmer que le colloque présentait des points de vues pluriels. L'évènement a par ailleurs offert une légitimité institutionnelle au TTPGP et à la SGA. Ces derniers utilisent désormais le logo du Collège de Paris dans leur bilan d'activité et peuvent se prévaloir d'avoir organisé un évènement dans ses locaux, laissant supposer l'existence un partenariat avec cette vénérable institution, qui servira à l'avenir de gage de sérieux pour capter d'autres soutiens et réitérer des opérations similaires.

#### Drapeaux rouges :

- usage flou de la notion de "partenariat" ;
- absence de transparence sur le financement de l'évènement ;
- apparence d'un colloque académique mais absence de conseil scientifique ou de spécialistes reconnus de la thématique ;
- Absence de réunion préparatoire avant l'évènement
- programme composé d'interlocuteurs prestigieux "sous réserve" d'une disponibilité qu'ils n'auront probablement pas ;
- intervenants ou discutants universitaires en minorité ;
- usage flou des notions de "think-tank" ou "d'institut" par un simple collectif, et titres pompeux d'interlocuteurs ("chargé de mission", "expert", "responsable") par ailleurs peu identifiés.

#### Ce que l'établissement aurait dû anticiper :

- un règlement définissant le cadre de l'organisation d'évènements scientifiques en prévoyant notamment le soutien d'une unité de recherche ;
- un règlement précisant les conditions de mise en œuvre d'un partenariat permettant l'utilisation de ses locaux ;
- un règlement encadrant l'usage de son logo et de son image ;
- une procédure permettant d'interrompre l'organisation d'un évènement qui contreviendrait aux règlements existants ou aux critères de définition d'un évènement scientifique.

# Sensibiliser les associations étudiantes, protéger leurs membres et encadrer leurs activités dans le respect des libertés d'expression et d'association

**D. Allès (Vice-présidente de l'Institut national des langues et civilisations orientales) – fiche issue du guide développé sur cette thématique au sein de l'Inalco (2024).**

Les associations et organisations étudiantes constituent à la fois des cibles et des relais privilégiés pour des actions d'influence ou d'ingérence de la part d'acteurs extérieurs aux établissements d'ESR. L'objectif d'une démarche associant la sensibilisation des dirigeants de ces associations, la mise en œuvre de procédures de dialogue avec l'administration, et la formalisation de règles encadrant leurs activités, doit être simultanément de protéger leurs membres et de prévenir les atteintes possibles à la réputation ou à l'intégrité des activités menées au sein de l'établissement.

## ■ Problématique

Comment prémunir les associations étudiantes contre des tentatives d'approche, de captation d'informations ou de réputation, susceptibles de peser à la fois sur les membres de ces associations et sur l'établissement, sans brider les initiatives associatives ni entraver les libertés d'association et d'expression ?

## ■ Objectifs

Développer une sensibilisation, une responsabilisation des dirigeants associatifs et des procédures permettant d'assurer un dialogue avec l'administration, tout en donnant un cadre précis aux activités menées au sein de l'établissement ou susceptibles d'engager son image.



## CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX

Les associations et organisations étudiantes sont des cibles, voire des interlocuteurs et des relais privilégiés pour les agents d'influence ou d'ingérence, particulièrement au sein de grandes écoles ou de formations universitaires menant à des postes stratégiques. Les agents d'influence ou d'ingérence saisissent volontiers l'opportunité d'entretenir des relations nourries avec des étudiants prometteurs, investis dans la vie collective de leur établissement et disposant parfois d'un accès privilégié à ses instances dirigeantes, dont ils connaissent d'autant mieux les centres d'intérêt que ces derniers sont identifiés par le périmètre de l'association ciblée. Les étudiants sont susceptibles d'être des relais d'influence à court terme (dans le cadre de leurs initiatives étudiantes) comme à long terme (dans le cadre de leurs futures fonctions), et de divulguer des informations confidentielles lorsque les associations maîtrisent mal les procédures relevant notamment du RGPD. Disposant de moyens limités, les associations étudiantes sont d'autant plus disposées à mener des activités en partenariat avec des acteurs extérieurs que ces derniers peuvent constituer des interlocuteurs jugés intéressants, du point de vue du contrepoint qu'ils peuvent apporter aux enseignements reçus ou sur des sujets d'actualité, ou en tant que professionnels investis dans les milieux vers lesquels s'orientent leurs membres. Un manque de discernement dans le choix des partenariats ou initiatives conjointes des associations avec des partenaires extérieurs, souvent construits de manière ad hoc en fonction des opportunités ou d'initiatives portées par des membres individuels, peut cependant entraîner des conséquences importantes à court et long terme pour les étudiants comme pour l'établissement.

La **responsabilité de l'établissement** se situe à cet égard à deux niveaux : **assurer un rôle d'information et de protection des associations et de leurs membres** vis-à-vis des risques susceptibles de résulter de ce type d'interactions, et **veiller à ce que les activités et partenariats entretenus par les associations ne nuisent pas à l'image voire à l'intégrité** des activités de l'établissement.



## OUTILS ET LEVIERS D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION ET D'ENDIGUEMENT

L'activité des associations étudiantes est régie à la fois par le cadre national garantissant les libertés d'expression et d'association, et par les dispositifs réglementaires propres à la vie d'un établissement, incluant le règlement intérieur et généralement des règlements ou chartes spécifiques concernant la vie associative étudiante et l'usage des locaux. La question de la prévention des ingérences dépasse cependant ce cadre réglementaire et procédural dans la mesure où les associations sont également susceptibles de mener des activités à l'extérieur de l'établissement. La thématique, pour être efficacement prise en charge, doit ainsi faire l'objet de dispositifs de prévention et de dialogue visant à améliorer le niveau de prise de conscience et les capacités de prévention des risques des associations et de leurs responsables. Il est notamment utile d'en faire une composant à part entière des formations destinées aux responsables associatifs et du dialogue qu'ils entretiennent avec les services en charge de suivi et de l'accompagnement de la vie étudiante.

### Cadre réglementaire et procédural

Sur le plan réglementaire, il est notamment utile d'**intégrer des dimensions relatives à la prévention des influences ou ingérences dans la charte ou le règlement régissant la vie associative et l'usage des locaux de l'établissement par les associations**. Cette précaution s'applique en particulier à l'encadrement des événements qui seraient menés en partenariat avec des acteurs extérieurs. Elle doit viser à :

- **assurer que l'association ne serve pas de prête-nom** à des initiatives sur le contenu desquelles elle n'aurait en pratique aucun contrôle ;
- **éviter qu'une initiative associative serve de point d'entrée** pour la promotion dans un cadre universitaire de discours ou de représentations du monde allant notamment à l'encontre du socle de connaissances issues de la recherche, sans contextualisation ou présence d'un contrepoint académique ;
- **empêcher la captation de données personnelles** des membres d'une association ou des participants inscrits à ses événements ;
- **prévenir l'utilisation ou le dévoiement, par l'intermédiaire d'un partenariat associatif, de l'image de l'établissement**.

Outre les dispositions relatives à l'encadrement de l'utilisation des logos et des locaux de l'établissement (fiches 2 et 5), des **procédures propres à l'encadrement de l'activité des associations étudiantes** peuvent notamment prévoir :

- **l'obligation de présenter un contrepoint universitaire** pour toute intervention de la part de représentants politiques ou diplomatiques, et de suivre des **règles pratiques et déontologiques** qui doivent être précisées dans un texte de cadrage (ex. autorisation ou non de la transmission des questions préalablement à l'événement et des prises de parole spontanées ; autorisation de participation aux étudiants non-membres de l'association pour des événements organisés avec le soutien logistique de l'établissement ; conditions de l'autorisation ou de l'interdiction des événements organisés en partenariat avec des acteurs associatifs ou partenaires externes) ;
- **la garantie d'une protection des données personnelles des membres de l'association et/ou des participants** inscrits à un événement organisé dans le cadre de l'établissement (ex. suivi de la procédure RGPD ; pas de partage des listes d'inscrits avec des partenaires extérieurs ; pas de partage des listes et données personnelles des membres d'une association avec d'autres acteurs ; pas de communication de listes d'alumni ou d'anciens membres) ;
- **le contrôle de l'usage des logos et l'inscription d'une clause de non-engagement de la responsabilité de l'établissement et de sa direction** pour toute publication ou activité menée par une association dans ou hors les murs ;
- **le suivi des activités de l'association par un responsable enseignant-chercheur**, formé aux enjeux d'intégrité et de prévention des ingérences et idéalement familier et de la thématique de l'association et de son environnement, qui se portera garant du respect des procédures imposées par l'établissement et aura pour fonction d'entretenir un dialogue régulier avec les responsables de l'association étudiante.





### Formation et sensibilisation

L'utilité et la mise en œuvre de ces procédures repose sur l'adhésion des acteurs, particulièrement des dirigeants d'associations et élus étudiants, qui doit faire l'objet d'un investissement important de la part de l'établissement. Cet investissement est d'autant plus nécessaire que les associations étudiantes, par leur nature, connaissent généralement un renouvellement rapide de leurs équipes dirigeantes entraînant souvent une perte de connaissances et une instabilité des procédures.

Il apparaît notamment indispensable de routiniser la formation aux enjeux d'ingérence notamment idéologique dans le cadre des séances d'information et de formation destinés aux responsables associatifs et aux élus étudiants, lesquels portent le plus souvent sur le cadre légal et réglementaire ou sur la gestion financière des associations.

Ces formations sont autant d'occasions d'engager un dialogue qui permet de faire remonter, de manière anticipée, de potentiels sujets délicats voire de répondre aux inquiétudes des responsables associatifs.

Elles permettent également de bien identifier les interlocuteurs-clés sur cette thématique au sein de l'établissement (FSD, responsable au sein du service d'appui à la vie étudiante), en anticipation d'éventuelles difficultés.

#### Le rôle spécifique des services d'encadrement et d'appui à la vie étudiante

Au-delà des procédures de cadrage et des formations de responsables associatifs, l'entretien d'un dialogue régulier avec l'enseignant-chercheur référent, mais aussi avec le service en charge du suivi et de l'encadrement de la vie étudiante, permet de rappeler régulièrement ce cadre et ses finalités, tout en dénouant d'éventuelles difficultés au fur et à mesure de leur apparition.

La démarche de prévention et de sensibilisation doit donc également intégrer les directions et agents de ces services, au-delà de la mise en œuvre des règles et procédures.



## APPLICATIONS ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- Comme précédemment souligné, il serait illusoire et contre-productif d'aspirer à contrôler l'ensemble des activités associatives : **l'objectif de la démarche doit être de créer une sensibilisation globale et un cadre de résilience permettant de prévenir et au besoin de limiter les conséquences** d'éventuelles ingérences ou manipulations d'activités associatives, tant pour la sécurité des étudiants que pour l'intégrité de l'image et des activités de l'établissement
- Le **partage d'informations**, notamment par l'intermédiaire des réseaux de FSD, joue un rôle essentiel pour prévenir les tentatives de contournement des procédures menées par des réseaux d'associations capables de se réinventer au gré des dispositions adoptées par les établissements pour endiguer leurs activités
- La **transparence et la simplicité des procédures, ainsi que la formation et l'écoute des personnels** de l'établissement, sont indispensables pour permettre leur mise en œuvre efficace et leur acceptation ; elles s'avèrent particulièrement importantes pour anticiper les difficultés liées à l'encadrement des partenariats extérieurs, qui peut être source de déceptions lorsqu'il est perçu comme une intrusion dans la programmation d'une association qui n'a pas anticipé le caractère potentiellement problématique d'une initiative perçue comme intéressante pour ses membres.

### Des outils pour agir

■ MESRI-DGESIP A2-2, Circulaire "[Engagement, encouragement et soutien aux initiatives étudiantes au sein des établissements d'enseignement supérieur sous tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation](#)", Bulletin Officiel du 23 mars 2022.

### Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin

#### Étude de cas – Action d'influence sur une association étudiante

L'Association pour une diplomatie globale (ADG) de l'Institut européen d'études stratégiques (IES) traverse une crise de ressources dans le contexte post-Covid, qui a vu se réduire l'engagement étudiant et donc les revenus issus des cotisations de ses membres. Par chance, elle a identifié un nouveau domaine d'action à la fois prisé par ses membres et peu onéreux : les visites d'ambassades. Dans leur cadre de leur politique d'influence, de nombreux postes diplomatiques accueillent volontiers les étudiants, notamment issus de grandes écoles ou de formations universitaires de haut niveau, pour leur donner un aperçu des atouts du pays qu'elles représentent tout en les initiant à l'activité diplomatique et au protocole.

Beaucoup d'États autoritaires cherchent à véhiculer un discours officiel très peu nuancé en recevant les étudiants en grande pompe, mais le bureau de l'ADG estime offrir à ses membres un tour d'horizon représentatif puisqu'ils sont également reçus par les représentations de plusieurs pays démocratiques (dont ils rappellent qu'ils ont également beaucoup de défauts), qu'ils ont la possibilité de poser les questions de leur choix lors de ces rencontres, et qu'il est au fond intéressant d'aller écouter "à la source" les arguments d'acteurs entretenant des relations conflictuelles avec la France.

Ils sont par exemple particulièrement bien accueillis à l'ambassade de Vlodonie où ils échangent avec l'ambassadeur et trois de ses conseillers, qui s'intéressent à leurs études et à leurs projets professionnels et répondent volontiers aux questions posées sur la situation des droits de l'homme et des minorités dans la péninsule de Carniba, à l'est du territoire vlodonien. Le président de l'ADG, passionné par l'histoire vlodone, promet un accueil réciproque à l'occasion de la conférence que l'association projette d'organiser à l'IES.

**Bilan :** suite à cette visite, les services de renseignement vlodones disposent désormais de la liste des adhérents de l'ADG, promis à de belles carrières dans l'administration, la diplomatie ou de grandes entreprises, et de détails sur leurs parcours universitaires et aspirations professionnelles. Ils pourront ainsi recontacter ceux qui affichent un intérêt particulier pour la Vlodonie. Quelques semaines plus tard, à l'invitation de l'ADG, une conférence est organisée à l'IES en présence de l'ambassadeur de Vlodonie et d'un doctorant en études vlodones. Sur les réseaux sociaux, l'ambassade salue cette initiative faisant suite à la visite d'une délégation de l'IES, sans préciser qu'il s'agit dans les deux cas d'initiatives d'une association étudiante et non de l'institution académique. Cette confusion est entretenue par l'utilisation du logo de l'IES dans la communication de l'association, qui relaie les posts de l'ambassade.

#### Drapeaux rouges :

- "There is no such thing as a free lunch", en particulier lorsque celui-ci apparaît démesuré au regard du statut des convives ou de leur situation vis-à-vis de la puissance invitante ;
- les stratégies d'influence et le développement de réseaux, y compris auprès des jeunes et étudiants, relèvent de l'activité classique de tous les postes diplomatiques ; cependant, certains États à l'instar de la Vlodonie brouillent les frontières entre influence et ingérence, sont connus pour contrôler les opinions, pratiquer la désinformation, et recruter sur le territoire étranger des relais d'influence ou d'"honnêtes correspondants" ;
- un représentant diplomatique suivant le protocole, qu'il ne peut ignorer, solliciterait un contact institutionnel et non une association étudiante pour proposer d'intervenir dans un établissement public ;
- la précision des données personnelles demandées en amont de la visite, et la prise de photos sans consentement ou autorisation d'utilisation du droit à l'image, à des fins de communication ou d'archivage, sont également des sources de préoccupation.

#### Ce que l'établissement aurait dû anticiper :

- former ses responsables associatifs aux techniques d'influence et d'ingérence, les sensibiliser au risque de captation et d'utilisation de l'image de l'établissement et des données personnelles des adhérents, les inciter à prendre conseil auprès des référents désignés (FSD, VP-RI, Référent sécurité ou intégrité, ...) pour toute activité susceptible d'ouvrir la voie à une démarche d'influence ou d'ingérence ;
- former les responsables de la vie étudiante au risque de démarches ciblant les associations étudiantes ;
- réglementer l'usage de son image et de son logo (pas d'utilisation décentralisée du logo de l'établissement, déclaration systématique de non-engagement de la responsabilité l'établissement sur les supports de communication des associations) ;
- réglementer l'attribution de salles pour l'organisation d'événements en partenariat avec des organismes extérieurs ;
- réglementer les conditions d'interventions de représentants politiques ou diplomatiques dans ses locaux (caractère non-négociable du principe du débat contradictoire, présence d'un discutant universitaire en contrepoint de toute intervention politique ou diplomatique) ;
- informer les responsables d'associations étudiantes des lignes rouges qui s'appliquent au fonctionnement de toute l'institution.