

**CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES  
- mardi 12 octobre 2010 -**

**Sommaire**

I.	Adoption du procès-verbal de la séance du 15 décembre 2009	4
II.	Adoption du procès-verbal de la séance du 11 mai 2010	5
III.	Information sur les perspectives d'exécution du budget 2010	5
IV.	Proposition pour l'acquisition du bâtiment du 9 rue de la Chaise	11
V.	Présentation stratégique de développement de la bibliothèque <i>(visite de la bibliothèque R. Rémond à la fin de la séance)</i>	16
VI.	Informations et questions diverses	27

**PRESENTS**

Anita BELDIMAN-MOORE, Bernard BOUCAULT, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Jean-Claude CASANOVA, Henri de CASTRIES, Jacques CHEVALLIER, Martial CRON, Pierre DEMEULENAERE, Richard DESCOINGS, Olivier DUHAMEL, Jean-Paul FITOUSSI, Pierre GADONNEIX, Hélène GISSEROT, Marion GUILLOU, Serge HURTIG, Guy JOURSON, Jean-Claude PAYE, Isabelle RENOARD, Jacques RIGAUD, Kathy ROUSSELET, Jean-Marc SAUVE, Jean-François SIRINELLI.

**ABSENTS OU EXCUSES**

Christian BIDEGARAY, Michel BUSSI, François CHEREQUE, Jean-Pierre JOUYET, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Alain LANCELOT, Michel PEBEREAU, Jean-Louis RULLIERE, Louis SCHWEITZER, Philippe TERNEYRE.

**ASSISTAIENT A LA REUNION**

*François CAVALIER, Directeur des ressources documentaires, Michel GARDETTE, Directeur adjoint chargé de l'information scientifique, Isabelle FRANCOIS, Directrice financière ; François-Antoine MARIANI, Chargé de mission auprès du Directeur de Sciences Po, Nadia MARIK, Directrice adjointe chargée de la stratégie et du développement.*

## PROCES VERBAL

*La séance est ouverte sous la présidence de M. Jean-Claude CASANOVA à 9 h 05.*

**M. le PRESIDENT.**- Par arrêté du Ministre de l'enseignement supérieur, M. Pierre DEMEULENAERE, professeur des universités, est nommé membre de notre Conseil en qualité de représentant du CNRS.

Par ailleurs, sont absents, excusés : Christian BIDEGARAY, qui a donné procuration à Olivier DUHAMEL ; Michel BUSSI, qui a donné procuration à Jean-François SIRINELLI ; François CHEREQUE, qui a donné procuration à Olivier DUHAMEL ; Jean-Pierre JOUYET, qui m'a donné procuration, Marc LADREIT de LACHARRIERE, qui a donné procuration à Henri de CASTRIES ; Alain LANCELOT, qui a donné procuration à Serge HURTIG ; Michel PEBEREAU, qui a donné procuration à Pierre GADONNEIX ; Louis SCHWEITZER, qui a donné procuration à Jean-Claude PAYE ; Philippe TERNEYRE, qui a donné procuration à Jacques CHEVALLIER.

Comme nous tous, vous avez appris la disparition de Jean-Marcel JEANNENEY. Au-delà des raisons personnelles qui m'attachaient à lui, je dirai quelques mots à son propos et, notamment, sur le rôle qu'il a joué dans cette maison. Son fils, Jean-Noël JEANNENEY rappelait la célèbre photographie sur laquelle on voit George CLEMENCEAU se rendre en 1919 à l'Arc de Triomphe, là où serait inhumé le soldat inconnu. CLEMENCEAU tient par la main un enfant d'une dizaine d'années : c'était Jean-Marcel JEANNENEY, le fils de Jules JEANNENEY, ami et Ministre de CLEMENCEAU qui, d'ailleurs, n'accepta d'être Ministre qu'avec CLEMENCEAU et qui, ensuite, devint le Président du Sénat.

Jean-Marcel JEANNENEY a joué un rôle important dans l'université française. Il a été l'élève de deux grandes personnalités qui ont enseigné dans cette maison : Charles RIST et Elie HALEVY. Avec Raymond ARON, il a édité le cours HALEVY, sur le socialisme, après sa mort en 1937. Jean-Marcel JEANNENEY a été agrégé en 1936. Il a choisi la faculté de droit de Grenoble dont il est devenu le doyen, avant d'être élu à la faculté de droit de Paris.

Il a également joué un grand rôle dans la politique française. Ministre du Général de Gaulle dans le premier gouvernement de la Vème République, dont le Premier ministre était Michel DEBRE, ami d'enfance et de jeunesse de Jean-Marcel JEANNENEY. Il a été Ministre de l'industrie de 1959 à 1962, puis premier Ambassadeur français à Alger, puis Ministre des affaires sociales. Il a été 24 heures Ministre des universités en 1968. J'ai toujours regretté -lui aussi- qu'il ne le soit pas resté. Le Général de Gaulle hésitait entre lui et Edgar FAURE, c'est finalement ce dernier qui a été choisi. Mais, je suis certain que si cela avait été Jean-Marcel JEANNENEY, le sort historique de l'université française aurait été différent.

Ensuite, il a été Ministre chargé de la réforme des institutions en 1968 jusqu'au référendum de 1969. Il n'a plus exercé de fonction ministérielle après le départ du Général de Gaulle disant, selon sa formule, « *qu'il n'y avait pas de gaullisme sans de Gaulle.* »

Je parlerai surtout de son rôle à Sciences Po. Ancien élève de l'école libre, il y a enseigné pendant la guerre. Quand l'année préparatoire a été créée et installée, en zone libre, à Lyon, il y a donné le cours d'économie. Il y avait un Sciences Po zone libre et un Sciences Po zone occupée. Ensuite, il a organisé la donation par Charles RIST à la Fondation, du Service de la rue Michelet. RIST, avant-guerre, avait créé ce Service d'étude de la conjoncture, le premier en France, là où a été formé Robert MARJOLIN. Jean-Marcel JEANNENEY a été, succédant à RIST, le premier directeur du Service d'étude de l'activité économique. Il a poursuivi l'œuvre de RIST, réunissant un certain nombre de professeurs et d'économistes, notamment André MARCHAL, Raymond BARRE, Maurice FLAMANT, Denise FLOUZAT et beaucoup d'autres.

En 1979-80, lorsque Raymond BARRE a créé trois grands centres de recherche, l'IFRI, le CEPRII et l'OFCE, Jean-Marcel JEANNENEY est devenu le président de l'OFCE. Jean-Paul FITOUSSI, un de ses premiers collaborateurs, lui a succédé.

En matière économique, Jean-Marcel JEANNENEY se caractérisait par la volonté de connaître les réalités. Il avait un goût prononcé pour la statistique, la comparaison et la perspective historique. Il regardait toujours les phénomènes économiques de ce point de vue. Il fut un observateur attentif et perspicace. Son livre : « *Forces et faiblesses de l'économie française* » a eu une grande importance et a offert, à la fin des années 1950, un instrument fondamental de réflexion pour ceux qui voulaient moderniser l'économie française.

Pour cette maison, il a joué un rôle essentiel au moment de la création de la FNSP. En 1945, son père était devenu le Ministre du Général de GAULLE chargé des réformes administratives. Jean-Marcel JEANNENEY était devenu le chef de cabinet de son père (on appelait ainsi à l'époque, devant l'inflation des titres, ce qu'on appelle aujourd'hui : le directeur de cabinet), et donc l'interlocuteur de Michel DEBRE au cabinet du Général de GAULLE. L'un et l'autre ont préparé, avec André SIEGFRIED et Roger SEYDOUX, l'ensemble des textes qui caractérisent Sciences Po, c'est-à-dire l'ordonnance créant la Fondation. Un système tout à fait particulier dans le droit français de l'époque et même dans le droit français actuel qui a permis à la fois la création de la Fondation et de l'Institut. C'était en quelque sorte ; la nationalisation d'une institution privée, mais une nationalisation qui maintenait les traditions, qui assurait la continuité et surtout, qui assurait l'indépendance du nouvel organisme par rapport aux pouvoirs publics.

Cette construction extrêmement astucieuse, la FNSP d'un côté et l'IEP de l'autre, a pu naviguer 65 ans. Navigation exceptionnelle puisque, à l'origine, l'Institut était un simple Institut - d'université qui, petit à petit, s'est transformé en grand établissement. Cette transformation n'a été possible que grâce aux statuts de la Fondation conçus en 1965 qui ont permis cette plasticité et l'appui stable de la Fondation. Jean-Marcel JEANNENEY et Michel DEBRE ont, avec André SIEGFRIED et Roger SEYDOUX, été les inventeurs de ce système. Nous leur en sommes redevables et reconnaissants.

Jean-Marcel JEANNENEY a également joué un très grand rôle dans la recherche et l'enseignement économique de notre maison. Jacques CHAPSAL, ses successeurs, l'ont toujours consulté en ces matières. Par la création de l'OFCE, il a apporté à la Fondation un complément de recherche économique appliquée qui n'existait pas auparavant. Nous lui devons ainsi qu'à Raymond BARRE, cet apport et la renommée supplémentaire qu'il a apporté à la recherche indépendante.

Jean-Marcel JEANNENEY se caractérisait par la clarté de l'esprit, la fermeté du jugement, le courage dans la décision et le dévouement aux institutions civiques et au pays. Il était, en effet, d'un patriotisme intransigeant, sentiment que nous ne devons pas cesser de cultiver. Je voudrais redire l'admiration que tous ceux qui ont eu la responsabilité de la Fondation, et nous tous, lui portons, le respect qu'il nous inspirait, la dette et la reconnaissance que nous avons à son égard. J'ajouterai, si vous le permettez, en votre nom à tous, que son souvenir ne nous quittera pas et que nous essaierons de nous inspirer de son esprit et de son action.

Il n'est pas dans nos habitudes d'observer une minute de silence. Mais, avant de passer aux différents points de l'ordre du jour, peut-être, certains d'entre vous, voudront dire quelques mots.

**M. FITOUSSI.**- Ayant succédé à Jean-Marcel JEANNENEY à la présidence de l'OFCE, je sais bien ce que l'institution et les chercheurs qui lui sont rattachés, lui doivent. Il a su se débarrasser de l'emprise doctrinale qui, généralement, s'empare des débats en essayant de s'en tenir aux faits tout en connaissant l'imperfection des systèmes de mesure. Il a été, pour nous, une personnalité fondatrice dans notre démarche et dans la façon dont nous

concevions l'indépendance académique. C'est cette volonté d'indépendance qu'il a su mettre au service d'une intelligence institutionnelle exceptionnelle pour concevoir des organismes indépendants.

Le meilleur exemple en est la Fondation, mais un autre exemple est évidemment l'OFCE. L'OFCE s'enorgueillit d'avoir eu, depuis sa création, des débats, si ce n'est des problèmes, avec tous les gouvernements et pourtant, l'OFCE a pu survivre et prospérer (au sens intellectuel du terme s'entend) précisément, grâce à l'intelligence institutionnelle qui a présidé à sa constitution. Et de fait, en prenant quelques distances, on perçoit que, presque sans le savoir, sans en avoir conscience, les chercheurs de l'OFCE avaient poursuivi le programme de recherche qu'il avait tracé pour l'institution. Je me souviens à quel point, il fut satisfait des travaux de la commission Stiglitz-Sen-Fitoussi sur la mesure des performances économiques et du progrès social. N'était-ce pas la meilleure des façons de rendre hommage à sa préoccupation de connaître les faits et de savoir en rendre compte ? Je voudrais enfin, sur un plan plus personnel, témoigner ici l'affection que je lui portais.

**M. DUHAMEL.**- Il ne s'intéressait pas qu'à l'économie et, jusqu'à la fin, sa curiosité était formidable. Dans ces derniers moments, il réfléchissait encore sur les institutions de la Ve République dont il apporte la preuve, en cette période, où on nous annonce tout le temps le contraire, que l'on peut vieillir jeune et vivre jusqu'au bout, ce qui, finalement, est assez gai.

**M. DESCOINGS.**- Je voudrais m'exprimer, moins comme membre de ce Conseil que comme responsable de l'exécutif de Sciences Po, pour dire que je ne peux qu'ajouter mon émotion à celle que vous éprouvez. Je voudrais dire deux choses qui me tiennent particulièrement à cœur.

La première est l'extraordinaire exigence de Jean-Marcel JEANNENEY. Conseil après conseil, il ne laissait rien passer. C'était une force car lorsqu'il s'exprimait en contre ou en pour, grâce à lui, on avait une solidité. Et puis, lorsque l'on passe devant vous toutes et tous, membres de ce Conseil, devant des personnalités comme Jean-Marcel JEANNENEY, on essaie de préparer correctement les décisions que l'on vous soumet. Pour un Conseil d'administration, c'est la plus remarquable tâche qui lui appartienne.

La deuxième est que Jean-Marcel JEANNENEY a été de tous les combats que nous avons menés ensemble depuis une quinzaine d'années. Il a été un soutien indéfectible quand vous avez décidé que nous devions nous internationaliser plus encore que nous l'étions déjà. Il a été un fervent soutien des conventions d'éducation prioritaire, et ce dès le départ. Il a également été un soutien très important aux différentes réformes des droits de scolarité. Il a ainsi, et c'est important, mêlé à la fois une très haute exigence et un soutien indéfectible.

**M. le PRESIDENT.**- Vous trouverez dans votre dossier une note indiquant le calendrier des prochaines séances. A la demande de certains membres du Conseil, la date du 11 octobre est remplacée par celle du mardi 18 octobre.

Vous pouvez également découvrir, sur votre table, le nouveau livret de Sciences Po. Il est d'un format sans doute plus commode par rapport au précédent. Vous mesurerez grâce à lui l'ampleur et le nombre de nos enseignements.

Vous trouverez également devant vous le livre que nous avons édité à la suite du colloque qui s'est déroulé à propos de Raymond BARRE.

## **I. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 15 DECEMBRE 2009**

---

**M. le PRESIDENT.**- Y a-t-il des observations ? Il n'y en a pas.

*Le procès-verbal est adopté à l'unanimité.*

## **II. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 11 MAI 2010**

---

**M. le PRESIDENT.**- Y a-t-il des observations ? Il n'y en a pas.

*Le procès-verbal est adopté à l'unanimité.*

## **III. INFORMATION SUR LES PERSPECTIVES D'EXECUTION DU BUDGET 2010**

---

**M. DESCOINGS.**- A ce stade de l'année, je pense que nous devrions être en ligne par rapport au budget prévisionnel que vous avez adopté, que ce soit en ressources ou en dépenses. Je dis « à ce moment de l'année » car la mi-octobre est la période la plus inconfortable de l'année ; on a engrangé les bonnes nouvelles, mais pas forcément les mauvaises. On se rapproche du but, ce qui n'empêche pas d'avoir des incertitudes.

### **♦ Les ressources.**

Première observation, l'Etat respecte ses engagements avec une parfaite régularité. Pendant deux ans, nous n'avions pas de contrat quadriennal, ce qui rendait difficile la prévision annuelle, a fortiori pluriannuelle. Depuis que le contrat a été signé, nous n'avons aucune difficulté d'aucune sorte avec l'Etat. Je tiens à le préciser, car il m'est arrivé de dire que nous souffrions de l'absence de contrat quadriennal. Les versements de la dotation de l'Etat sont également assurés avec régularité de sorte que, compte tenu de la gestion avisée de notre direction financière pour la quatrième année consécutive, jusqu'au 31 décembre, nous ne devrions pas connaître de déficit bancaire.

Deuxième observation, à ce moment de l'année, nous avons deux inconnues relatives. Quel sera le produit des droits de scolarité ? Nous arriverons au terme du calcul des droits pour chaque élève mi-janvier prochain. Nous avons volontairement choisi un système élaboré qui, comme tous les systèmes élaborés, exige plus de complexité dans son application. Si les droits étaient identiques pour tous les élèves, sans exonération, il serait simple de calculer le produit des droits de scolarité. Dès lors que nous avons décidé que ces droits seront fonction des revenus des familles, nous sommes liés à l'examen, au cas par cas, de beaucoup de dossiers.

Plus que l'année précédente, 2010 est une année avec des points d'interrogation, puisque nous avons modifié la date de l'examen d'entrée en première année à Sciences Po. Depuis sa création, cet examen était organisé à la fin du mois d'août ce qui, pour certains candidats, présentait l'avantage de pouvoir se préparer pendant l'été mais ce qui, pour l'ensemble des admis, présentait l'inconvénient immense d'avoir les résultats la première semaine de septembre. Cela laissait très, très peu de temps aux non parisiens pour trouver un logement. Quant aux candidats non admis, ils étaient prévenus très tard du fait qu'il fallait opter pour une autre possibilité. Après de longues réflexions, le Conseil de direction de l'IEP a décidé d'organiser l'examen dans la foulée du baccalauréat, à la fin du mois de juin, afin que les résultats puissent être donnés aux candidats à la fin juillet.

Cette modification a une première conséquence à la fois agréable à constater et difficile à gérer. Le nombre des candidats effectifs a explosé. Nous sommes passés de 2300 candidats présents aux épreuves à 4300. Ce qui est plaisant en termes d'attractivité est moins facile à gérer. Je remercie devant vous le service des admissions qui a remarquablement fait face à cette très forte augmentation.

Une question se pose : quel a pu être l'effet du changement de date de l'examen et de l'élévation du durcissement du taux de sélection sur la composition socioéconomique des candidats mais, surtout, des admis ? C'est ce sur quoi nous sommes en train de travailler. Les élus étudiants, notamment ceux de l'UNEF, ont fait avec nous le pari qu'organiser l'examen à la fin juin serait éventuellement plus égalitaire qu'à la fin août dans la mesure où, par définition, les préparations ne peuvent pas être suivies pendant l'été. Toute la question est de savoir si les familles qui le peuvent n'ont pas transformé une préparation d'un mois en une préparation d'un an tout au long de l'année de la classe de terminale ce qui, évidemment, irait à l'encontre du but poursuivi initialement. Il faudra deux ou trois ans pour vérifier ce point. Cependant, aujourd'hui, nous pouvons dire que les entreprises de soutien à la préparation des examens et des concours ont plutôt été satisfaites de cette décision, puisqu'elles ont plus augmenté que réduit leur chiffre d'affaires ! Pour notre Conseil, à ce moment de l'année, cela a deux types de conséquence : nous avons plus de mal que l'an passé à évaluer ce que sera le produit des droits de scolarité ; nous avons plus de mal à évaluer ce que sera la dépense d'aide financière directe aux étudiants à travers le complément des bourses du CROUS à hauteur de 75%.

Deuxième élément d'incertitude, la situation économique dans laquelle nous nous trouvons. Les ressources en provenance des entreprises sont évidemment plus difficiles à obtenir. Nous sommes dans un système très concurrentiel. Je parle devant Marion GUILLOU, les uns et les autres, responsables d'établissements supérieurs et de recherche, nous sommes devant une forme amicale de compétition pour convaincre les entreprises de soutenir nos établissements. Les entreprises nous trouvent très actifs, parfois activistes et se retrouvent sollicitées par de nombreuses écoles et universités dans un moment où, elles-mêmes, sont de plus en plus prudentes sur les dépenses qu'elles doivent effectuer. Octobre, novembre et décembre sont les mois pendant lesquels nous essayons de convaincre les dernières entreprises possibles de nous aider et d'assurer que les partenariats qui ont déjà été passés se traduisent de façon effective par des versements. A ce stade de l'année, nous sommes dans cette situation.

Dernier élément d'incertitude sur les ressources, les campagnes de levée de fonds. Pour la campagne annuelle, le dernier appel à la générosité des anciens et amis de Sciences Po aura lieu au cours du dernier trimestre. Nous ne pouvons donc pas savoir à l'avance ce qu'en sera le résultat. Pour ce qui est des grands donateurs, nous avons eu une très bonne nouvelle au printemps dernier, puisque M. Michel-David WEILL a fait un don de 1,5 M\$ sur notre structure juridique aux Etats-Unis. Nous sommes en négociation avec une fondation américaine et avons des raisons assez avancées de penser que nous devrions pouvoir augmenter l'*endowment* de notre fondation américaine de près d'un demi million de dollars. Il reste que, là aussi, tant que les versements ne sont pas réalisés, il est extraordinairement difficile de prendre des paris.

Voilà, du côté des ressources, la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui. Tout en souhaitant vous faire honnêtement part de nos points d'interrogation, la direction financière et l'ensemble des équipes de Sciences Po pensons que nous devrions être en ligne avec le budget prévisionnel et terminer l'année budgétaire avec un excédent de 900 000€.. C'est un montant important, puisqu'il permet de rembourser l'amortissement de l'emprunt que vous nous avez autorisé à faire pour l'acquisition de l'immeuble qui porte le nom de René REMOND.

#### ♦ Les dépenses

Pour le moment, nous avons assez bien évalué l'évolution de la masse salariale, puisque la différence par rapport au budget prévisionnel ne devrait pas être supérieure à 1,5 %. Même chose pour les dépenses d'enseignement, nous estimons être à 1 % du budget prévisionnel. Les dépenses en ressources documentaires progressent et surtout, la grande nouveauté de l'année 2009-2010 a été la restructuration des salles de la bibliothèque du 27 rue Saint-Guillaume que vous aurez l'occasion de visiter tout à l'heure.

L'augmentation des dotations pour les aides financières directes aux étudiants continue de progresser fortement. C'est l'application des décisions de notre Conseil. Nous avons décidé de porter de + 50 % à + 75 % le montant du complément des bourses versé aux étudiants français et européens non français de Sciences Po. Nous avons un effet d'augmentation de cette quote-part de complément et un effet d'augmentation du nombre des élèves. On enregistre donc une hausse, à nouveau importante cette année, de 15 %.

En revanche, nous avons essayé de maîtriser du mieux possible à la fois les dépenses de locaux et les dépenses de fonctionnement. Je remercie devant vous l'ensemble des équipes de Sciences Po qui sont particulièrement attentives à ce que les dépenses de fonctionnement augmentent moins vite que les autres dépenses. Dans un établissement qui multiplie les activités aussi bien en matière de recherche, d'enseignement, de responsabilité sociale c'est difficile, mais c'est un axe que nous suivons, pour que l'essentiel de nos moyens soient concentrés sur les cœurs de métier et les fonctions supports et appui permettant de mettre en œuvre nos métiers, plutôt que sur les dépenses de fonctionnement.

Voilà, Monsieur le Président, ce que je pouvais dire.

**M. le PRESIDENT.**- Merci. Dans le dossier, vous trouvez la note que vient de résumer notre Administrateur ainsi qu'un tableau statistique décrivant les perspectives d'évolution.

**M. DUHAMEL.**- L'augmentation du nombre des candidats de 2300 à 4300 a-t-elle des conséquences catastrophiques en matière d'aggravation du taux de sélection ?

Une remarque : ce n'est pas la peine d'attendre trois ans pour savoir que les candidats qui faisaient une préparation pendant l'été, la feront sur un an. Sinon, ils seraient totalement idiots, ce qui n'est pas le cas !

Enfin, vous n'avez rien dit d'une nouvelle source de ressources possible, quoique modeste : le fait que notre maison ait enfin -si je puis dire, puisque je le souhaitais depuis très longtemps- décidé de faire la production d'objets de marque. Nous avons, d'ailleurs, un objet de marque devant nous, à savoir un cahier marqué « Sciences Po », mais, il en existe un très grand nombre : des crayons, des boîtes à thé, des parapluies, des tee-shirts, etc., en très grande quantité, peut-être pas aussi importante que les esprits les plus impertinents auraient pu le souhaiter car tout ce qui avait un caractère un peu folichon a été écarté. Mais néanmoins, c'est distrayant et très important, car cela marque l'attachement de ceux qui acquièrent ces objets à notre maison et, cela contribue à sa renommée.

Je souhaiterais que, sous une forme ou sous une autre, la liste des objets produits ainsi que les conditions pour les acquérir soient fournies à notre Conseil. J'ajoute que l'on aurait pu donner un ou deux objets supplémentaires, telle que la boîte à thé, mais cela aurait aggravé sérieusement les dépenses !

**M. DESCOINGS.**- Sur le taux de sélection, il y a deux manières de le voir. D'abord, l'exigence. Pour l'admission en première année, nous avons quatre voies d'accès : une procédure internationale et trois procédures françaises.

La procédure internationale concerne les candidats qui ont fait leurs études ailleurs qu'en France, qu'ils soient étrangers ou français. N'ayant pas suivi le cursus français, ils ne sont pas en situation de réussir aussi bien que les candidats qui sont passés par le système français, les épreuves étant conçues pour répondre à trois années de lycée dans la voie générale et auxquelles sont rompus les bacheliers.

Les procédures françaises sont : l'examen classique ; les conventions d'éducation prioritaire ; l'examen par un jury du dossier des candidats ayant obtenu une mention « très bien » et qui demandent à être admis à Sciences Po sans passer l'examen. L'exigence de qualité devient, sinon excessive, en tout cas d'une dureté incroyable. Pour les candidats qui ont une mention « très bien », le jury n'a accepté d'exonérer de l'examen les

candidats qui le demandaient que pour celles et ceux ayant obtenu plus de 18/20 au baccalauréat. Je sais, en juillet, certains médias ont prétendu que le fait que nos jeunes aient mieux réussi cette année que l'année précédente était une preuve de plus que le niveau baissait. Il y a eu 7 % de mention « très bien » ; c'est bien la preuve que notre pays sombre ! Quel étrange pays que celui dans lequel, lorsque les jeunes réussissent, on ne s'en félicite pas, préférant penser que le pays décline ! C'est étonnant ! Quand des générations nouvelles réussissent plutôt mieux que celles auxquelles elles ont succédé, dans quel pays dit-on que le monde va plus mal ?! Bel accueil que les adultes adressent aux jeunes !

Dois-je rappeler que, dans la France des années 2010, un jeune sur trois de la classe d'âge 18 ans n'a pas le baccalauréat ?! Un jeune sur trois obtient, soit le baccalauréat technologique, soit le baccalauréat professionnel ; quelle est l'image que notre pays a du bac professionnel et du bac technologique ? Un jeune sur trois obtient le baccalauréat général dans la France des années 2010 et les mentions « très bien » viennent essentiellement de la voie générale. Vous rendez-vous compte ce que représentent 7 % d'un tiers des jeunes ?! Pardonnez-moi de cet écart par rapport à l'examen des perspectives d'exécution, mais cela pour vous dire qu'en termes d'exigence, quand on admet sans examen ceux ayant plus de 18/20 au baccalauréat, c'est un minuscule pourcentage des mentions « très bien », ce qui pose un sérieux problème d'explication aux candidats eux-mêmes et un peu à leurs familles.

Pour l'examen, même chose. La grande nouveauté de l'année 2010 est que nous avons maintenu les épreuves écrites telles qu'elles existaient et que, grâce à la direction des études, nous avons réussi à instituer un oral d'admission. Nous avons l'intuition que c'était indispensable. Nous en avons maintenant la certitude et le regret d'avoir attendu l'année 2010 pour procéder ainsi, car à même niveau de réussite aux épreuves écrites, nous voyons clairement que les personnalités, qui par définition, se cachent derrière les copies et que l'on ne peut pas évaluer par ce biais, sont extraordinairement variées. A la suite de cet oral, les différents jurys n'ont pas eu de difficulté à distinguer les candidats admis de ceux qui ne l'étaient pas. L'objectif est d'étendre le nombre des candidats qui doivent passer un oral.

Nous avons modifié l'équilibre entre le recrutement par la mention « très bien » et le recrutement par l'examen. Autrement dit, nous avons moins recruté par la mention « très bien » et plus recruté par l'examen. C'était une des premières mesures, à mon avis indispensables à prendre, afin de ne pas durcir de façon excessive la sélection à l'examen. Et d'une certaine manière, il est objectivement difficile d'expliquer à des candidats qui ont préparé toute l'année et qui ont passé les épreuves d'examen que des places peuvent être prises par ceux qui ont eu une mention « très bien ».

La deuxième observation concerne la croissance très forte de l'attractivité des campus situés hors de Paris. Pour nous, c'était essentiel, puisque cela nous permet d'augmenter le nombre global des élèves de premier cycle sans accroître le nombre d'élèves à Paris. En première année, il a été organisé pour chaque discipline autant, et pas plus, de conférences de méthode à la rentrée 2010 qu'il n'en avait été organisé à la rentrée 2009. Il fallait stabiliser les effectifs à Paris. Pour la troisième année consécutive, nous avons stabilisé l'effectif à Paris. Dès la première année, le campus de Reims (la partie du collège avec une orientation euro-amérique) a eu un grand succès, puisque 25 % des candidats à l'examen l'avaient indiqué comme choix. Nous n'avions évidemment pas la capacité de les accueillir, puisque le nombre possible d'admis était limité à 90 étudiants mais, la ville, le département et la région font des efforts considérables pour, année après année, augmenter les espaces qui peuvent être occupés dans un bâtiment qui est une pure merveille, puisque c'est l'ancien collège des Jésuites à Reims datant du XVIIe siècle.



Cher Olivier DUHAMEL, nous avons donc pu limiter le durcissement du taux de sélection à environ 5 points. Nous sommes passés de 20 à 15 %, mais si nous devons continuer à voir le nombre de candidats augmenter, cela aurait automatiquement des effets...

**M. DUHAMEL.-** ...20 à 15 % sur le total des voies de recrutement ?

**M. DESCOINGS.-** ...sur l'examen. Selon les années, c'est 10 à 15 % sur les conventions d'éducation prioritaire. Quant aux mentions « très bien », on est tombé en dessous de 20 %.

Ce n'est pas facile à comprendre pour les familles dont les enfants ont fait des études secondaires admirables et obtenu une mention remarquable, mais à qui l'on dit que cela ne suffit pas.

**M. DUHAMEL.-** Plutôt que dire qu'il existe un recrutement mention « très bien », une solution ne serait-elle pas de dire qu'une voie de recrutement est l'examen des dossiers des candidats ayant obtenu 18 et au-delà ? Alors, on n'aurait plus à expliquer que le fils qui a obtenu la mention « très bien » n'a pas été retenu, puisque ce n'est plus le critère.

**M. le PRESIDENT.-** Il y a l'hétérogénéité des sections. Il est très difficile de faire une moyenne équivalente entre les baccalauréats littéraire, scientifique, etc.

**M. DUHAMEL.-** N'est-ce pas ce que l'on fait habituellement ? Si, on ne prend pratiquement pas de candidats qui ont eu moins de 18/20, il faut changer la manière de dire.

**M. DESCOINGS.-** En efficacité, il ne fait aucun doute qu'il faudrait arrêter d'organiser les épreuves d'admission et choisir les candidats à partir de leur résultat au baccalauréat. Ce qui est extrêmement rassurant pour le baccalauréat c'est que, lorsque nous comparons les mentions obtenues au baccalauréat et la réussite à nos examens, il n'y a quasiment pas de modifications statistiques. La corrélation est admirable : 81 % de tous les élèves français admis en première année ont obtenu la mention « très bien » et 15 % la mention « bien » et un pourcentage résiduel le restant.

**M. le PRESIDENT.-** Sait-on combien ayant obtenu la mention « très bien » n'ont pas été admis ?

**M. DUHAMEL.-** Car ceux qui ne sont pas pris sur dossier se présentent à l'examen. Beaucoup d'entre eux le réussissent.

**M. le PRESIDENT.-** Ils passent d'abord l'examen qui a lieu fin juin ; une partie d'entre eux découvre qu'ils ont une mention « très bien » et une autre qui n'a pas passé l'examen, peut dire « Nous sommes les ouvriers de la onzième heure mais nous sommes intéressés... »

**M. DUHAMEL.-** ...avant c'était l'inverse, maintenant c'est ainsi, et cela ne change pas grand-chose.

**M. DESCOINGS.-** Nous travaillons pour les admis qui n'ont pas eu la mention « très bien », pour un petit cinquième de candidats qui, sans l'examen, n'auraient pas pu même imaginer entrer à Sciences Po. C'est lourd et coûteux à organiser, en même temps, c'est une petite manière de lutter contre l'absolue prédétermination des résultats dans notre système éducatif.

Je continue à défendre devant vous l'idée qu'il faut maintenir ce système. Ou alors, si nous passions à un système sur dossier puis oral, il faudrait que ce soit valable pour l'ensemble des candidats. Mais dire que seules les mentions « très bien » peuvent se présenter, c'est un peu rude.

**M. CHEVALLIER.-** Dans les 96 % de mentions « très bien » et « bien », comptez-vous les conventions d'éducation prioritaire ?

**M. DESCOINGS.**- Oui.

**M. CHEVALLIER.**- Quel est le nombre d'élèves venant de ces conventions ZEP ?

**M. DESCOINGS.**- Cette année, environ 130 sûr, de mémoire, 450 par le biais de l'examen et 250 par les mentions « très bien ». Ceux des conventions d'éducation prioritaire sont supérieurs à 10 % de l'ensemble de nos étudiants. Nous avons 700 élèves en cours de scolarité qui sont passés par la sélection très dure des conventions d'éducation prioritaire. On est très loin de la goutte d'eau que certains mentionnaient en 2000. Et, ce qui est formidable, c'est que ces étudiants réussissent ! Certains réussissent admirablement bien les examens en fin de deuxième année, d'autres échouent. D'ailleurs, il serait absurde et inquiétant qu'il n'y ait pas d'échec, cela voudrait dire que l'on serait laxiste vis-à-vis d'eux ou que l'on ne prendrait aucun risque au moment du recrutement.

Ce ne sont pas les seuls à échouer. En début d'année universitaire, il y a eu un petit psychodrame au sein de la communauté des étudiants, car en juin et juillet, les jurys ont été stricts sur les obligations de scolarité. Nous sommes passés de 40 à 80 redoublants à la fin de la première année. Les membres du jury ont ainsi rappelé qu'il y a des obligations de scolarité et une offre pédagogique qui doivent être respectées. Notamment, que l'économie fait partie de la carte pédagogique de première année et qu'il n'est pas possible d'avoir des stratégies de contournement ni de l'économie, ni du minimum de mathématiques nécessaire pour faire un tout petit peu d'économie mathématisée.

Enfin, je partage l'avis d'Olivier DUHAMEL, il ne faudra pas trois ans pour savoir si beaucoup d'élèves ont passé leur année de terminale à préparer Sciences Po !

Quant au chiffre d'affaires des produits de Sciences Po, il est encore trop mince pour que je me risque à des pronostics, mais je tiendrai notre Conseil précisément informé, à la fois de la manière de se procurer ces produits et de l'élévation des ressources que nous en tirerons.

**M. le PRESIDENT.**- Concernant le taux de sélection, deux constatations sont simples à faire.

La première est que le taux de sélection augmente dans toutes les grandes institutions universitaires du monde occidental, pour diverses raisons. Le système français est hétérogène. Une grande partie de ce système est très sélectif (classes préparatoires, grandes écoles, IUT, BTS, médecine, etc.) Sciences Po étant dans le secteur sélectif, il subit l'accroissement du taux de sélection que connaît tout secteur sélectif.

La seconde, est que les systèmes de sélection doivent varier avec le temps, car les conditions se modifient. Si Sciences Po avait conservé la libre admission des mentions « très bien », le système n'aurait pas pu fonctionner car nous aurions beaucoup plus d'étudiants qu'actuellement. L'enseignement secondaire évolue très profondément. Il faut que nous réfléchissions constamment au système de sélection.

La conclusion est que nous devons consacrer beaucoup de temps, d'énergie et d'argent au problème de l'admission en regardant très attentivement les grandes universités étrangères, qui ont des départements consacrés aux procédures d'admission avec un responsable des admissions et des gens travaillant à temps plein sur les problèmes de l'admission. Nous ne pouvons pas nous décharger sur le système du baccalauréat. Il peut y avoir des bacheliers faibles excellents ou des non bacheliers excellents. A l'intérieur des bacheliers, il y a une très grande diversité. A partir du moment où il y a sélection, il faut qu'elle soit la plus juste et la plus efficace possible. Pour cela, il faut consacrer au problème énormément de temps et d'attention.

Ce n'est pas de la compétence de ce Conseil, mais il devra certainement donner beaucoup de ressources sur ces matières. Après que le Conseil de direction de l'Institut proprement dit, en aura délibéré, l'Administrateur nous informera de l'évolution.

**M. DUHAMEL.**- Je ne voudrais pas que mes propos soient mal interprétés. A aucun moment, je n'ai suggéré que l'on supprime un recrutement hors mention « très bien ». Sinon, dans un tel système, j'aurais fait une très belle année de terminale et raté le baccalauréat. Je me suis fait injurier car j'avais raté la mention « bien » de quelques points. Je ne voudrais donc pas qu'on ne laisse pas sa chance au 1/5<sup>e</sup> qui a eu un stress au baccalauréat, qui n'était pas en forme, qui a raté une épreuve qui lui a fait perdre des points.

Simplement, par rapport au problème d'expliquer à des parents et de faire comprendre à des adolescents que, même avec une mention « très bien », ils sont trop mauvais pour avoir été pris sur dossier, si dans les faits, 90 % d'entre eux avaient plus de 18/20, il valait mieux changer l'appellation et le critère et dire que la voie dite « mention très bien » devient la voie dite « 18 ou plus au baccalauréat. » Alors, quelqu'un qui a eu 17/20 au baccalauréat ne pourra pas se demander pourquoi il n'a pas été pris, car on aura clairement annoncé qu'il faut avoir eu 18 ou plus.

**M. le PRESIDENT.**- Je n'avais pas mal interprété vos propos et suis parfaitement d'accord avec vous.

#### **IV. PROPOSITION POUR L'ACQUISITION DU BATIMENT DU 9 RUE DE LA CHAISE**

---

**M. le PRESIDENT.**- Lors de notre dernier Conseil, l'Administrateur nous avait fait des propositions. Notre ami, Michel PEBEREAU, avait souhaité une réflexion supplémentaire et une intervention plus argumentée auprès du Maire de Paris et du Conseil municipal afin d'obtenir, soit le maintien des conditions de location, soit une possibilité d'achat plus avantageuse.

Avec Richard DESCOINGS et Michel PEBEREAU, nous avons rédigé une lettre que nous avons adressée au Maire de Paris. Richard DESCOINGS va vous expliquer les conditions qui nous sont proposées et qui vous sont soumises.

**M. DESCOINGS.**- Notre stratégie immobilière à Paris comporte deux points : une concentration dans des espaces plus grands, car c'est moins coûteux qu'une multiplication de surfaces limitées, et une concentration autour du cœur historique de Sciences Po et de Saint-Germain des Prés.

Le deuxième élément de cette stratégie est, si possible, de devenir propriétaire plutôt qu'être locataire, ceci pour deux raisons. D'abord, la propriété nous assure l'indépendance. La Fondation est propriétaire de ses biens, ce qui ne permet pas à l'Etat de prendre des décisions à notre place. Ensuite, c'est qu'à terme, nous ferons baisser l'impact des loyers sur le compte de résultat de notre institution.

Grâce au Président d'EDF de l'époque, nous avons à disposition l'immeuble situé 9 rue de la Chaise depuis plusieurs décennies. Il y avait un bail emphytéotique, mais il arrive que les baux emphytéotiques arrivent à expiration. A la fin de l'an passé, le bail s'est achevé et la Ville de Paris a décidé de se séparer de ce bien immobilier. Nous avons entamé des négociations. La Ville nous a proposé d'acheter ce bien ou de le louer, mais en prenant les prix locatifs du marché et de l'arrondissement, ce qui se traduit par un triplement du montant du loyer.

Lors de notre dernier Conseil, Michel PEBEREAU avait dit "*Essayons de persuader le Maire de mettre à notre disposition cet immeuble.*" Les services du Maire ont fait observer que juridiquement c'est, sinon impossible, en tout cas extraordinairement difficile, puisque les universités ne sont pas dans la compétence des municipalités. Et puis, la jurisprudence est de plus en plus exigeante sur la façon dont les collectivités publiques valorisent les biens qui sont les leurs. Il nous a donc été indiqué, avec gentillesse mais fermeté, qu'il n'était pas imaginable de passer

devant le Conseil de Paris avec une telle décision. J'ajoute que le Maire de Paris a des raisons personnelles d'être très prudent en matière de valorisation des biens immobiliers de la Ville de Paris. Il est très sensible à cette question !

En revanche, comme l'a rappelé Jean-Claude CASANOVA, la lettre que nous avons cosignée avec Michel PEBEREAU a eu pour effet de sensibiliser le Maire sur notre souci de ne pas faire peser sur les finances de la Fondation un prix excessivement élevé. J'ajoute que les équipes de la direction de la stratégie et du développement ont intensément négocié avec la direction de l'immobilier et du patrimoine de la Ville de Paris. Nous avons une proposition de la Mairie qui me paraît assez favorable à nos intérêts, puisqu'il nous est proposé de procéder à l'acquisition, au prix de 8,7 M€, ce qui fait un prix au mètre carré de 5300€. Vous connaissez les prix du marché, le marché de l'immobilier est reparti, c'est un prix remarquablement bas pour une situation aussi particulière.

La Ville nous fait une deuxième proposition favorable, celle de procéder à l'acquisition le 1<sup>er</sup> janvier prochain, mais d'assurer le premier versement au 30 novembre. Ainsi, nous économisons une année de loyer ou d'intérêt. Nous avons pu faire valoir que le bien qui est vendu aujourd'hui n'a pas la consistance du bien qui avait été loué il y a une trentaine d'années, car nous avons fait beaucoup de travaux qui ont augmenté la superficie du bien. Mais, en droit, la Ville de Paris est légitime à vendre ce bien au nombre de mètres carrés existant aujourd'hui. L'argument a cependant été entendu. Cela explique, je crois, les conditions favorables qui nous sont faites. La Ville ne considère pas qu'elle fait une offre privilégiée ; dans l'évaluation du prix, elle tient compte du fait que nous avons procédé à des travaux très importants d'extension de la surface disponible. Cela me paraît une solution raisonnable, y compris du point de vue de la Ville.

La question se posait de savoir si nous trouverions à financer aisément ce bien. Les taux d'intérêt à long terme sont historiquement bas. Nous avons intérêt à emprunter. Sous réserve des décisions à prendre en interne, la Caisse des dépôts semble prête à financer la moitié de l'emprunt nécessaire sur les fonds d'épargne à un taux particulièrement bas. Nous avons interrogé six établissements financiers pour l'autre moitié du financement. Ils nous ont tous répondu favorablement. En prenant une offre qui ne nous est pas favorable, sur trente ans à 4,68 % et 100 % du crédit, cela générerait un remboursement annuel inférieur de près de 100 000€ au montant du loyer que nous aurions à verser si nous restions dans les lieux comme locataires.

Voilà la raison pour laquelle, Cher Jean-Claude, Mesdames, Messieurs, après avoir recueilli l'avis favorable de la Commission des finances, nous vous proposons de procéder à l'acquisition dans les conditions qui nous sont faites par la Ville et selon l'échéancier qui vous est proposé.

**Mme GISSEROT.**- Au dernier paragraphe de la petite note, il est dit que le Conseil du patrimoine de la Ville de Paris se réunissait le 5 octobre et devait valider le dossier. A-t-on le résultat ?

**M. DESCOINGS.**- Non. Je suis désolé.

**M. HURTIG.**- Lors de notre dernier Conseil, je m'étais permis de rappeler l'importance des travaux que nous avons faits au 9 rue de la Chaise. Lorsqu'il nous a été proposé de reprendre le bâtiment, il était dans un état de délabrement total. Nous avons fortement amélioré et étendu la surface disponible en créant une bibliothèque, un étage supplémentaire, etc. En équité, je pense que le Maire de Paris aurait dû aller au-delà de ce qui nous est proposé aujourd'hui, mais je ne suis pas sûr que, de manière générale, l'équité régisse beaucoup les transactions immobilières. Compte tenu de la situation, je pense que la proposition que vous avez obtenue est sans aucun doute la meilleure que l'on pouvait obtenir. Pour ma part, je l'approuverai.

Simplement, je suggère que la résolution qui concerne l'emprunt, et que nous n'avons pas eu à connaître à la Commission des finances la semaine dernière, précise la durée de l'emprunt. Je crois

qu'habituellement, quand un Conseil approuve un emprunt, il en indique la durée. Vous allez négocier le taux au mieux et je pense que nous pouvons vous déléguer cette tâche, vous n'allez pas revenir devant nous avec cela, mais la durée devrait être indiquée.

**M. CHEVALLIER.**- Actuellement, ces locaux sont loués. Un changement des conditions d'utilisation de ces locaux est-il envisagé, par exemple pour des activités d'enseignement ou de recherche ?

**M. DESCOINGS.**- Non. Nous sommes dans ces locaux depuis très longtemps. Ils fonctionnent à la satisfaction des personnes installées. Nous n'avons pas l'intention de modifier, en tout cas pour le moment.

**M. CHEVALLIER.**- Actuellement, ce sont des équipes de recherche ?

**M. DESCOINGS.**- Non, l'enseignement et la scolarité.

**M. FITOUSSI.**- Il y a deux référents en termes de loyer, celui que nous aurions à payer et celui que nous payons aujourd'hui. Quel est le surcoût annuel par rapport au loyer que nous payons aujourd'hui ?

**M. DESCOINGS.**- Aujourd'hui, nous payons 250 000€ par an. Dans le cadre d'un nouveau bail, la proposition de la Ville de Paris était autour de 650 000€.

**M. FITOUSSI.**- Quel est le surcoût du remboursement par rapport à ce loyer ?

**M. DESCOINGS.**- Par rapport au loyer actuel, il est de l'ordre de 400 000€..

**M. FITOUSSI.**- ...mais sur le budget, cela nous coûtera 300 000 € en plus chaque année.

**M. DESCOINGS.**- Tout à fait.

**M. le PRESIDENT.**- Mais, c'était inévitable.

**M. de CASTRIES.**- Je n'ai pas d'observation sur l'opération proprement dite, que je trouve bonne et faite à des conditions attractives. Une remarque plus générale. Il est bon que la Fondation devienne propriétaire de ses implantations. On fait là une opération ponctuelle. Quelle est la capacité résiduelle d'emprunt de la Fondation si d'autres opportunités devaient se présenter ? Il y a eu une opération importante de prise en location longue de l'ancienne école des travaux publics. Connaître la marge de manœuvre dont dispose la Fondation pour faire des opérations de ce type me semblerait intéressant afin de ne pas avancer au coup par coup dans l'obscurité.

Par ailleurs, l'Etat envisage des cessions massives dans le quartier, telles que tout le bloc occupé par le Ministère de la Défense, place Saint-Thomas d'Aquin. Ces opérations sont-elles susceptibles ou non de présenter, dans tel ou tel de leur segment ou de leur aspect, une opportunité pour Sciences Po, de regrouper sur ces parcelles et de vendre des implantations dispersées ailleurs ?

**M. DESCOINGS.**- Sur notre endettement, le fait que nous soyons évalués par Fitch, nous donne des indications très précises, car c'est un des critères évidemment regardé avec le plus d'attention. Cela étant, pour le moment, nos capacités d'endettement sont limitées par la faiblesse des excédents que nous réalisons chaque année. Nous réalisons un peu plus d'excédents que dans les années 2000, mais cela reste modeste. L'an dernier, qui est une très bonne année, nous avons dégagé un excédent de 2,4 M€.

Faut-il essayer d'en dégager plus ? Ce serait la façon la plus sereine et la plus sûre de pouvoir développer des capacités d'acquisition. Deux arguments pour y prêter attention.

Le premier est que l'Etat est excessivement attentif à la situation des comptes des universités. Avant la loi sur l'autonomie, chaque fois qu'une université faisait apparaître un excédent dans ses comptes, la Direction

générale de l'enseignement supérieur et de la recherche concluait qu'il fallait compenser cet excédent par une diminution de la dotation de l'Etat l'année suivante. Ce n'était pas très incitatif à être vertueux dans les comptes par rapport au budget prévisionnel. Peut-être les choses sont-elles en train de changer, cependant, je pense qu'il nous faut être prudent.

Le deuxième est que nous sommes dans une compétition internationale qui, je crois, exige que nous concentrons notre effort sur le recrutement des meilleurs étudiants d'où qu'ils viennent et sur le recrutement des professeurs les meilleurs d'où qu'ils viennent. De ce point de vue, nous avons plutôt intérêt à augmenter l'excellence scientifique qui est déjà la nôtre, à augmenter le potentiel de recherche qui est le nôtre. Et, c'est très exactement l'action que je mène avec vous depuis quinze ans. De ce point de vue, rechercher des excédents a un intérêt s'il y a des opportunités à venir, mais cela entrave un peu notre expansion en termes scientifiques.

Sur les opportunités à venir, qui sont certaines, qu'est-ce qu'il nous manque le plus aujourd'hui ? Quelle croix portons-nous aujourd'hui ? C'est le logement étudiant. Dans Paris et même autour, trouver un logement est de plus en plus difficile et de plus en plus coûteux. Le choix d'avoir développé un campus en cœur de ville présente bien des avantages, mais un inconvénient massif : contrairement à certaines écoles, nous n'avons pas la capacité foncière de construire des logements. Marion GUILLOU pourrait nous dire que c'est un avantage fort d'être sur un campus où du foncier est disponible. Pour nous, l'idéal serait que des investisseurs immobiliers soient intéressés à reprendre une partie du patrimoine immobilier de l'Etat qui serait mis en vente et, si possible, à transformer cette partie en logement pour les étudiants. L'intérêt pour l'investisseur, c'est que nous garantissons l'existence d'une demande stable et solvable...

**M. le PRESIDENT.**- ...ou subventionnée.

**M. DESCOINGS.**- L'idéal pour Sciences Po serait que l'immeuble qui se trouve sur la place Saint-Thomas d'Aquin soit transformé en logements à la fois pour des professeurs et pour des étudiants.

**M. le PRESIDENT.**- La subvention étant la différence entre le prix du marché et le prix payé par l'étudiant..

**M. DUHAMEL.**- ...nous n'avons pas le droit de le faire ?

**M. le PRESIDENT.**- Il faudrait beaucoup de ressources. Payer à un étudiant (sous forme de subvention) un loyer, au cœur de Paris, reviendrait extrêmement cher.

**M. DUHAMEL.**- Il faudrait les ressources pour investir.

**M. DESCOINGS.**- Ce qui nous manque le plus, c'est le logement étudiant. Dans ce quartier, un petit studio peut valoir 800€ par mois !

**M. HURTIG.**- Le projet de construction d'un pavillon à la Cité universitaire n'est plus d'actualité ?

**M. DESCOINGS.**- Non, car le précédent recteur de Paris s'y était opposé avec détermination. A ma connaissance, il n'y a pas eu de construction à la Cité universitaire sur la parcelle dégagée, car il y a un désaccord entre la Ville de Paris et la Cité universitaire sur la spécification en logement social des maisons qui sont à construire. La Fondation qui gère la Cité universitaire ne veut pas de logement social et la Ville de Paris en veut. Les choses sont bloquées. Ce serait une opportunité extraordinaire.

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- Indépendamment de la réussite de l'acquisition de la rue de la Chaise, serait-il possible d'avoir une visibilité sur les engagements d'emprunt de Sciences Po depuis le 13 rue de l'Université

jusqu'à, éventuellement, cette opération avec l'échéancier ; de savoir où l'on en est de cet échéancier et quels sont les engagements sur les excédents que nous devons atteindre chaque année dans cette perspective ?

**M. DESCOINGS.**- Absolument.

**M. le PRESIDENT.**- Dans le document, figure la dette financière de Sciences Po en 2009, qui est de 48,2 M€ et la charge financière de 1,5 M€, soit environ 3 %.

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- Je préfère quelque chose de plus détaillé, par opération immobilière.

**Mme GISSEROT.**- Un document prévisionnel avec la charge de trésorerie correspondante.

**M. DESCOINGS.**- Tout à fait. On vous le présentera au prochain Conseil d'administration. De fait, vos décisions sur les budgets prévisionnels depuis le commencement du remboursement de l'emprunt nécessaire pour procéder à l'acquisition du 13 rue de l'Université intègrent les intérêts en charge d'exploitation dans le compte de résultat et la nécessité de dégager un excédent correspondant à l'amortissement du capital. C'est ce que nous avons échoué à faire il y a deux ans, c'est ce que nous avons réussi à faire pour deux années sur 2009, puisque l'excédent dégagé a permis de remédier au déficit de l'année précédente d'une part, de gager deux années de remboursement de l'amortissement d'autre part, mais il faut avoir un échéancier prospectif sur les années à venir. Si nous procédons à un emprunt, il faudra intégrer aux nécessités de dégagement d'un excédent supplémentaire la charge d'amortissement de ce nouvel emprunt.

Concernant le logement étudiant, depuis l'échec de la Cité universitaire, nous ne restons pas inactifs. Nous avons deux opérations avec lesquelles nous sommes en train d'essayer de trouver des voies, rue de la Tombe-Issoire et aux Batignolles. Nous travaillons avec la RATP et essayons de trouver dans le parc existant des possibilités d'amélioration de la situation faite aux étudiants.

**M. le PRESIDENT.**- Je vous propose de voter les projets de résolution qui ont reçu un avis favorable de la Commission des finances. Nous avons consulté Michel PEBEREAU, qui a joué un rôle important dans la négociation avec la Mairie de Paris ; il est également favorable. La solution que nous vous proposons est meilleure que les autres solutions possibles, c'est-à-dire la location au coût du marché. Elle est inférieure à des solutions impossibles, à savoir que la Mairie de Paris nous offre gratuitement le local. Je rappelle cependant, que Columbia University à New York, est six fois plus importante que Sciences Po en nombre, qu'elle est située dans un des quartiers les plus chers de New York, que la mairie de New York favorise l'achat par Columbia de terrains et d'immeubles destinés à loger les étudiants et les professeurs.

**M. DUHAMEL.**- La mairie est de droite !

**M. le PRESIDENT.**- Non. New York est une ville démocrate.

**M. DUHAMEL.**- Alors, la mairie de New York est de gauche et celle de Paris de droite ! (*Rires*)

**M. le PRESIDENT.**- Ce n'est pas une question de gauche ou de droite. Sous l'autorité du Préfet, avant 1900, la Mairie de Paris a financé la Sorbonne actuelle et la faculté de médecine du boulevard Saint-Germain. Je serais étonné que l'on fasse payer ces immeubles au prix du marché. L'école de chimie de Paris a été construite et gérée par la Mairie de Paris. Les mairies précédentes de Paris ont pris de grandes décisions en matière d'enseignement supérieur, il faut dire sous l'autorité des préfets et non sous celle des élus. Un jour, il y aura des maires de Paris conscients que le prestige de Paris est, en grande partie peut-être, lié au prestige de ces institutions universitaires et scientifiques que cette ville abrite. Espérons ce jour !

**M. DESCOINGS.**- Si l'opération sur Reims s'accomplit jusqu'à son terme, elle sera de 72 M€ pour la ville de Reims, le département et la région ! Cela n'apparaît pas dans les comptes de la Fondation, mais vous vous rendez compte de ce que cela représente comme aides indirectes pour Sciences Po.

**M. le PRESIDENT.**- Les villes de province y sont beaucoup plus sensibles. Voici les trois résolutions proposées.

Première résolution :

« Le Conseil d'administration de la FNSP **donne mandat à l'Administrateur de la FNSP pour procéder aux discussions avec la Ville de Paris en vue de l'acquisition de l'immeuble situé au 9 rue de la Chaise - 75007 Paris.** »

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

Deuxième résolution :

« Le Conseil d'administration de la FNSP **autorise l'acquisition de l'immeuble situé au 9 rue de la Chaise – 75007 Paris**, aux conditions suivantes :

1. transfert de propriété effectué début janvier 2011 ;
2. prix de cession fixé à 8,7 millions d'euros (hors frais de cession) ;
3. paiement du prix au 30 novembre 2011 au plus tard.

L'Administrateur est autorisé à effectuer pour le compte de la FNSP l'ensemble des actes juridiques nécessaires pour procéder à l'acquisition de l'immeuble situé au 9 rue de la Chaise selon les conditions avancées ci-dessus. »

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

**M. DESCOINGS.**- La troisième résolution implique que l'on décide de la durée. Généralement, on fait 25 ou 30 ans. Acceptez-vous que ce soit 30 ans au maximum ?

**M. le PRESIDENT.**- Que nous suggérez-vous, Henri de CASTRIES ?

**M. de CASTRIES.**- L'essentiel est de se donner la souplesse maximum. Si le taux à 30 ans est plus avantageux... Au-delà de 30 ans, cela me semble peu vraisemblable !

**M. le PRESIDENT.**- Nous pourrions écrire 30 ans maximum.

Troisième résolution :

« Le Conseil d'administration de la FNSP **autorise l'Administrateur à effectuer le financement de l'acquisition de l'immeuble du 9 rue de la Chaise – 75007 Paris** par le recours à l'emprunt pour un montant maximal 9,4 millions d'euros et d'une durée de 30 ans maximum, après mise en concurrence d'établissements bancaires.

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

## **V. PRESENTATION STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT DE LA BIBLIOTHEQUE**

---

**M. DESCOINGS.**- Je tiens à remercier François CAVALIER et toutes les équipes de la bibliothèque qui ont fait un travail remarquable. Le premier est de penser aux conséquences de la révolution numérique sur notre



bibliothèque. Le deuxième est de tirer de cette analyse une nouvelle organisation de la bibliothèque. La troisième est d'avoir transformé totalement les salles de lecture.

**M. CAVALIER.**- Merci. Je remercie le Président et le Conseil de me donner l'opportunité de présenter le travail de la bibliothèque. Je vous propose de regarder les avancées significatives sur les trois dernières années, puis de nous projeter sur l'avenir et de terminer sur les enjeux et les perspectives.

Vous avez trois documents : une sélection d'éléments statistiques concernant l'activité de la bibliothèque ; un rapport d'activité des trois dernières années ; les perspectives stratégiques pour les cinq ans à venir que nous développons aussi dans le cadre du projet institutionnel de Sciences Po actuellement en cours d'élaboration.

- ♦ Quelques chiffres clefs de 2009

La collection compte 900 000 documents imprimés bien connus des lecteurs français et étrangers qui font partie de notre lectorat mais qui, aujourd'hui, sont de plus en plus mis en regard avec les collections électroniques dont la montée en puissance est très importante.

Concernant les acquisitions de livres, l'évolution de la collection est relativement stable, avec des achats qui tournent autour de 12 000 documents par an et la création d'une collection e-book (livres électroniques) avec 500 titres accessibles en 2009 et 1500 en 2010. Avec la multiplication de l'offre, nous aurons de plus en plus d'ouvrages électroniques à proposer.

Concernant l'évolution des périodiques, on a basculé dans un autre monde. La communication scientifique se fait beaucoup par le biais de l'électronique. On voit la montée en puissance de l'offre électronique qui, aujourd'hui, atteint 14 500 titres et près de 18 000 documents. Cette collection est extrêmement importante pour nos chercheurs et nos étudiants.

Concernant les budgets documentaires, ils progressent essentiellement sur les collections électroniques puisque, durant deux années, l'augmentation excède les 20 %. Cela explique la croissance des titres que j'évoquais tout à l'heure ainsi que celles des bases de données.

L'évolution des usages est caractérisée par trois faits marquants :

- Le prêt des documents imprimés a tendance à baisser. Les téléchargements de documents électroniques explosent. La présence physique des usagers est de plus en plus importante.

On constate une baisse des prêts autour de 5 % entre 2008 et 2009. Entre août et septembre 2010, la baisse est de 10 %. Il faudra attendre la fin de l'année pour faire de réelles comparaisons. Le prêt de documents imprimés tend donc à baisser depuis plusieurs années.

En regard de cette érosion des prêts, on note une explosion de l'utilisation des ressources électroniques avec, entre 2008 et 2009, un doublement de la consultation. Aujourd'hui, l'offre a réellement décollé. Elle est mieux connue de nos utilisateurs et son usage est extrêmement important.

Avant d'être à Sciences Po, je dirigeais une bibliothèque d'université scientifique et médicale. Le million de téléchargements par an était caractéristique de ce type d'université scientifique ; la documentation électronique y a été implantée en premier et les chercheurs et les étudiants se sont rapidement appropriés cet outil. Dans le domaine des sciences humaines et sociales, c'était beaucoup moins net. Aujourd'hui, avec ce million de téléchargements dépassé, on entre dans une autre dimension et on rejoint les bibliothèques des universités scientifiques en matière d'usage de la documentation électronique.

La plate-forme francophone CAIRN est la plus connue dans le domaine des sciences sociales. Vous voyez les scores importants de la *Revue internationale et stratégie*, la revue *Vingtième siècle* ainsi que le palmarès de l'année 2009 et celui de l'année 2010. En juillet 2010, les consultations de nos publics représentent 85 % de la consultation totale de l'année 2009. D'ores et déjà, on note une forte croissance. Dans le tableau des revues les plus consultées, la *Revue française de science politique* arrive en deuxième position.

Si on se penche sur la fréquentation, le nombre d'entrées est croissant et régulier : +7,5 % en 2007, +15,5 % en 2008 et +29 % en 2009. Toutefois, ce dernier chiffre est à prendre avec précaution car nous avons changé de système de comptage. Malgré tout, ce 29 % traduit incontestablement une augmentation de la fréquentation.

Comme dans les autres bibliothèques universitaires en France et à l'étranger, ces trois phénomènes (baisse des prêts, forte croissance de la consultation électronique et forte croissance de la fréquentation) nous laissent à penser que la bibliothèque a véritablement un avenir. C'est, d'ailleurs, un choix que Sciences Po a fait, à travers la décision de créer la bibliothèque René REMOND du 27 rue Saint-Guillaume, qui répond à un besoin du public.

Qui sont nos lecteurs ?

Nous réalisons deux types d'enquête. Une enquête "maison" centrée sur leurs pratiques et usages. Elle a été menée en 2005, 2008 et depuis, elle l'est chaque année. Une autre enquête internationale Libqual, réalisée dans les pays du nord, d'Europe du nord, qui tend à se développer en France. En France, nous sommes plus d'une dizaine à renseigner cette enquête. Cela nous permet de nous comparer avec les bibliothèques à l'étranger. Cette enquête porte sur la qualité du service, l'accès à l'information et la bibliothèque comme lieu.

La traduction se fait sous forme de radars dans lesquels on demande à l'utilisateur de repérer le niveau minimal acceptable, le niveau maximal souhaité et le niveau observé. C'est entre ces trois éléments que l'on réalise notre mesure. En 2009, le radar global de Sciences Po situe l'évolution des locaux en zone rouge. La bibliothèque René REMOND n'avait pas encore ouvert ses portes. L'appréciation des lecteurs sur l'espace était négative. Quelques autres critiques portent sur l'accès à l'information, notamment, sur les documents imprimés et, sur la qualité de service, l'aide aux utilisateurs et la fiabilité de la réponse aux problèmes. On a un travail important à faire sur les espaces (nous l'avons fait avec l'ouverture de la bibliothèque du 27 rue Saint-Guillaume) et sur l'amélioration de la qualité de service.

Au sein d'une sélection de 18 bibliothèques étrangères et françaises (12 d'Amérique du nord, le reste européennes, notamment Manchester) Sciences Po se situe au dessus de la moyenne, sauf sur la qualité des espaces, critère sur lequel on chute véritablement. La courbe la plus performante correspond aux prestations des bibliothèques d'Europe du nord.

Ces enquêtes expriment les attentes des publics qui demandent : des horaires étendus ; un nombre de places assises supérieur ; la demande en ligne des ouvrages en magasin. Aujourd'hui, quand vous venez à la bibliothèque pour obtenir des ouvrages en magasin, vous devez remplir un formulaire et attendre 45 minutes. Si vous pouvez réaliser cette demande en ligne, depuis votre bureau, vous pourrez envoyer votre demande et venir uniquement au moment où le document sera prêt à vous être fourni. Enfin, nous avons aussi des demandes de collections renforcées dans le domaine de la recherche.

Quelles sont les réponses que nous avons apportées ?

Des horaires d'ouverture déjà élargis depuis l'ouverture de la bibliothèque René REMOND ; 100 places supplémentaires ; 200 postes publics en plus. C'était une demande des étudiants de disposer d'un plus grand nombre de postes informatiques. On s'était demandé si l'on devait tout installer en wifi.. La réponse vient des étudiants mais aussi de nos collègues à l'étranger qui m'ont tous dit de façon unanime qu'il est très important d'avoir des postes informatiques sur place, car nous gérons leur configuration et pouvons ainsi stabiliser une offre de service pour l'ensemble de nos usages. Nous avons aussi mis en place une cellule marketing destinée à mieux comprendre les besoins spécifiques de nos différents publics et à construire avec eux les services qu'ils jugent importants. Nous avons notamment travaillé avec le master marketing de Sciences Po pour cibler un certain nombre de besoins et imaginer les façons de les satisfaire.

A partir de l'enquête Libqual, qui avait montré une moindre satisfaction du public des étudiants et chercheurs, nous avons réalisé une enquête spécifique à leur intention. Celle-ci nous a montré que la comparaison avec les bibliothèques étrangères n'était pas si défavorable aux yeux des chercheurs. C'est un point sur lequel nous pourrions revenir si j'ai l'occasion de vous présenter le bilan 2010.

Quelles ont été les actions phares de la bibliothèque ces trois dernières années ? D'abord, l'extension des horaires d'ouverture, en passant de 63 à 73 heures, en ouvrant jusqu'à 21 h 30 en semaine. Ensuite, l'augmentation du nombre de samedis travaillés, avec une ouverture jusqu'à 20 heures.

**M. le PRESIDENT.**- C'est une excellente nouvelle !

**M. DUHAMEL.**- Arriver à faire cela en France n'est pas une mince affaire !

**M. CAVALIER.**- Nous sommes au-delà de la moyenne fixée par La Ministre, qui était 65 heures d'ouverture hebdomadaire. Nous sommes à 73 heures.

Côtés locaux, dès 2008, dans le cadre de l'anticipation des travaux de rénovation des salles de lecture du 27 rue Saint-Guillaume, nous avons identifié un fort besoin de magasins. Cette opération immobilière touchait les sous-sols, donc les magasins. Nous devions déménager 300 mètres linéaires de documents, chiffre qui s'est transformé en 1 300 mètres linéaires ! Nous avons identifié les sous-sols du 13 rue de l'Université comme une opportunité de création de magasins. En 2007, 100 mètres linéaires ont été créés, qui sont une véritable bouffée d'air pour la bibliothèque.

Par ailleurs, la rénovation de l'accueil a véritablement changé la physionomie de la bibliothèque. Le public dispose dorénavant de conditions d'accueil, d'orientation et d'inscription bien meilleures.

Enfin, l'élément phare de cette rentrée est l'ouverture de la bibliothèque René REMOND. Le projet comporte 6 plateaux, 400 places assises et, si les salles du 27 étaient composées de grandes tables, dans la nouvelle bibliothèque, vous avez plusieurs usages différenciés possibles avec des carrels, des banquettes, des tables et une configuration qui permet des usages beaucoup plus variés.

Nous avons également pu augmenter le nombre de collections en libre accès. Si notre bibliothèque possède une collection exceptionnelle et magnifique, celle-ci est à plus de 90 % stockée dans des magasins, notamment situés à une centaine de kilomètres d'ici. Le fait de pouvoir augmenter le libre accès de 12 000 documents est important pour notre public.

Nous avons dû cependant faire le choix de privilégier le nombre de places. Nous avons aussi créé un espace modulaire baptisé « le kiosque ». C'est un espace nouveau dans lequel on trouve les derniers documents et revues achetés par la bibliothèque. Cette configuration nous donne l'opportunité de faire passer les derniers livres achetés directement dans cet espace avant d'aller dans le magasin. C'est un progrès significatif car aujourd'hui, 90 %

de ce qui est acheté vont directement en magasin. Dorénavant, ces collections seront présentées pendant un mois dans cet espace, à la vue et à la disposition du public.

Cette même zone est re-configurable en plateau télé afin de pouvoir accueillir des événements. Cela va nous permettre de mettre en place une programmation culturelle. Nous avons commencé à réfléchir avec le service communication, les presses et la librairie à une animation de cette zone que nous pourrions programmer sur l'année. Les zones sont en partie câblées et en partie wifi. La moitié des 400 places est équipée ; les autres permettent de se connecter au wifi avec son propre micro-ordinateur. Nous avons renforcé le nombre de places aménagées pour les personnes en situation de handicap. Elles sont équipées de matériels dédiés pour les malvoyants et de tables à plateaux réglables pour les personnes à mobilité réduite.

Cette bibliothèque est bien équipée. Il y a des matériels audiovisuels. Le kiosque est équipé d'un matériel de prise de vues sophistiqué. Il y a 200 ordinateurs et 3 automates qui permettent aux usagers de faire eux-mêmes le retour et le prêt des documents en libre accès. C'est très appréciable dans les périodes durant lesquelles le personnel n'est plus présent, après 19 heures 30, car cela permet une utilisation en accès direct des collections.

Le projet SPIRE : initié par mon prédécesseur, il a été conduit durant ces trois dernières années d'abord dans le cadre de la participation de la bibliothèque de Sciences Po à un consortium d'une vingtaine d'universités européennes, NEREUS, destiné à créer un portail des publications en économie. Sciences Po a donc conçu son propre répertoire d'archives ouvertes pour stocker l'ensemble de ses publications scientifiques. Nous avons commencé par la communauté des économistes sur une première plate-forme que nous avons remplacée pour satisfaire les spécifications techniques du programme NEE0. Développée ces deux dernières années, celle-ci a été ouverte en janvier et répond aux critères et standards les plus récents dans ce domaine.

Aujourd'hui, SPIRE existe et comporte 5 400 références dont 1 100 en texte intégral. Avec la direction scientifique et la direction des systèmes d'Information, nous nous mobilisons pour développer l'alimentation de cette archive ouverte. Elle nous permettra de conserver notre propre production d'une part et, aussi, de ne pas avoir à racheter dans quelques dizaines d'années auprès de fournisseurs commerciaux. C'est enfin, un outil puissant de notre activité scientifique qui nous permettra de faire des études biblio-métriques sur la production scientifique.

Il s'agit donc d'un dispositif extrêmement important pour la recherche et sa valorisation. Ce projet est piloté par trois services : la direction des systèmes d'Information, la direction scientifique et la bibliothèque. Ce mode de collaboration est assez exemplaire et pré-figurateur de ce que le projet institutionnel doit pouvoir développer dans les années qui viennent en termes de gestion de projet.

La nouvelle organisation de la bibliothèque :

La nouvelle organisation de la bibliothèque nous a beaucoup occupé pendant dix-huit mois. L'organisation tournait autour de trois grands pôles. L'essentiel des personnels était affecté dans le pôle diffusion, le pôle livres et le pôle périodiques. Cette répartition avait un avantage par rapport au process interne de documents imprimés, mais elle ne reflétait pas les évolutions. Mon prédécesseur avait commencé à faire évoluer le dispositif en instaurant une série de missions transversales sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour transformer l'organisation.

Après mon arrivée, j'ai demandé que l'on réalise une enquête sur les activités afin de savoir à quoi les bibliothécaires passaient leur temps. Les activités de service public représentaient seulement 34 % de l'activité totale. Toutes les tâches dites de « *back-office* » ( travail interne) représentaient le reste, avec, pour la gestion de projet, seulement 1 %, et très peu de personnels affectés au numérique et peu d'activités de management. Or, sur une

équipe de 100 personnes, on peut s'attendre à ce que le management conçu comme animation d'équipe et pilotage soit plus présent.

L'organisation de cette bibliothèque était plus centrée sur les process que sur l'utilisateur. Elle était pratiquement dédiée au traitement du support imprimé ; or, aujourd'hui, l'imprimé représente 240 000 prêts, quand nous avons plus d'un million de téléchargements (1,4 million). Cette organisation représentait donc plus de 80 % du traitement de l'imprimé alors, que les usages se portent massivement sur le numérique. Dans cette organisation assez cloisonnée, le pôle diffusion était composé que d'agents. Ces personnels étaient assez peu en contact avec les bibliothécaires, d'où des échanges d'informations et de compétences réduits.

Cette organisation était aussi pyramidale avec très peu d'encadrement. Nous avons changé l'organisation et, interrogé également les représentations du métier pour les actualiser. Cela ne se fait pas en trois mois. Nous avons pris le temps et travaillé dix-huit mois. Nous avons élaboré un premier diagnostic et organisé des séminaires afin que tous les personnels s'expriment sur ce qui fonctionnait bien ou moins bien. Nous avons travaillé sur la cartographie des compétences, que l'on a mise en regard avec celle dont nous avons besoin. On a également travaillé sur les éléments du développement stratégique à venir et les compétences requises pour que ces objectifs stratégiques puissent être réalisés. Enfin, nous avons repensé l'organisation et, également conçu de nouveaux organes de direction de la bibliothèque.

Nous avons listé un certain nombre de critères qui devaient être ceux de la nouvelle organisation que l'on voulait structurée et lisible, centrée sur l'utilisateur et décloisonnée. Nous voulions des équipes mixtes, associant des agents et des bibliothécaires, afin de favoriser la pluri-activité, c'est-à-dire l'articulation à une activité principale avec un certain nombre d'activités secondaires pour ouvrir chaque poste sur d'autres perspectives. Une organisation qui soit apprenante, qui favorise le développement des compétences. Une organisation coopérante et ouverte sur l'extérieur. Il faut que nous ayons la capacité de travailler en mode projet à l'intérieur d'un service mais aussi, avec d'autres services et à l'extérieur avec d'autres partenaires.

Nous avons besoin d'une organisation souple et évolutive, car en moyenne, une organisation dure entre trois et cinq ans, puis doit évoluer. Une organisation qui privilégie la cohésion et l'équité, notamment les règles communes de fonctionnement. Dans la prise en compte du service public, des disparités existaient. Nous travaillons pour revenir à un schéma plus cadré et plus partagé.

Cette organisation prévoit la création de quatre départements :

. un département **service aux usagers, appui à l'enseignement et à la recherche** : ce département englobe tout ce qui est relations avec le public. Le service appui à l'enseignement et à la recherche regroupe les personnes qui notamment vont travailler avec le Médialab et, gérer les nouveaux outils d'exploration de notre catalogue ;

. un département **développement documentaire** où l'ensemble des acquisitions, autrefois divisées dans un pôle livres, un pôle périodiques et un petit pôle ressources numériques, sont rassemblées. Ainsi, nous avons une vision globale et transversale de cette politique documentaire ;

. un département **valorisation et numérisation du patrimoine** : valorisation, car il nous paraît très important de mieux faire connaître et de préserver ces collections. Certaines collections n'étant pas sur place, nous les connaissons moins bien. Nous allons réaliser l'inventaire d'un certain nombre d'éléments de notre corpus, à partir duquel on pourra identifier un certain nombre de documents qui pourront être éligibles à la numérisation ;

. un département **support** qui va concentrer gestion administrative, gestion logistique et support informatique.

Chaque département est composé de deux services.

Je signale aussi trois missions transversales importantes :

- une mission **communication et indicateurs** ;
- une mission **marketing et infocentre** ;
- une mission **coopération documentaire**.

Cette dernière mission administre la gestion des collections et des bibliothèques des campus en région. Nous souhaitons également concevoir une politique documentaire à l'échelle de Sciences Po intégrant nos collègues des centres de documentation, des centres de recherche et des archives afin d'optimiser les projets.

A la tête de chaque service a été nommé un adjoint au chef de département. Ainsi, quatre responsables de département et huit responsables de services forment l'équipe de direction de la bibliothèque. Le comité de direction est composé du directeur, de la directrice adjointe et des quatre responsables de département. Concernant la cellule prospective, plus que jamais nous devons être extrêmement attentifs aux évolutions qui ont lieu à la fois dans le domaine universitaire, de la recherche, de la pédagogie et de la documentation. Nous avons confié à une collègue, Dinah GALLIGO, l'animation de la cellule prospective pour faire de la veille et créer une forme de « remue-méninges » à partir de laquelle on souhaite identifier un certain nombre de projets importants et intéressants pour innover au sein de la bibliothèque.

Enfin, les enjeux et les perspectives. La mutation numérique est extrêmement importante. Nous sommes au début et sommes loin d'avoir trouvé un rythme de croisière. Cette mutation numérique touche toutes les activités et interpelle beaucoup le monde des bibliothécaires. Il faut renforcer la qualité des services. De l'enquête Libqual, ressortent les priorités suivantes : développer les actions collaboratrices avec l'enseignement et la recherche, intégrer l'utilisateur dans la définition du service, innover pour inventer la bibliothèque de demain.

Il est très important d'avoir une vision prospective et innovante de son métier.

Du côté enseignement, il y a notamment la participation à la conception et à la mise en place d'une cellule d'innovation pédagogique associant les compétences multiples. Sciences Po a créé les e-cours ; c'est une première modalité de l'enseignement utilisant les technologies numériques. Il y en a beaucoup d'autres. Aujourd'hui, dans de nombreux sites, les universités ont créé des services « technologies de l'information et de la communication adaptées à l'enseignement » (TICE). A Sciences Po, nous ne sommes pas en retard, grâce aux e-cours. Néanmoins, nous avons un vaste chantier devant nous. Cette nouvelle approche de la pédagogie impacte directement l'activité documentaire qui, dès le départ, doit être associée à cette nouvelle conception de la pédagogie. C'est pourquoi nous avons pour ambition de jouer un rôle d'acteur dans le domaine, notamment en fournissant des outils adaptés.

Du côté recherche, il s'agit de consolider le dispositif d'archive ouverte. Nous avons mis en place un dispositif qui s'appuie sur les centres de recherche. Des personnels administratifs vont également concourir au dépôt de cette publication. Il est prévu que tout ce qui est courant, nouveau et publié soit déposé, soit par le chercheur, soit par un personnel administratif. La bibliothèque s'occupera du rétrospectif et rétro-convertira les documents habituellement dispersés.

Une autre ambition qui commence à pointer dans le monde des bibliothèques est la gestion des données de la recherche. Les programmes européens demandent aux chercheurs de déposer leurs publications dans

une archive ouverte et d'archiver leurs données. Actuellement, au sein du consortium qui vient d'acheter le processus d'archive ouverte, il y a un projet de gestion des données dans le domaine de l'économie. Nous rencontrerons des économistes pour leur proposer de participer à ce projet européen. Nous avons aussi à développer une collaboration avec le Médialab sur deux projets. Un projet de cartographie des sites web et des catalogues. Il s'agit d'essayer d'inventer un catalogue qui, au lieu d'obliger à passer par l'acquisition d'un nom clef, d'un titre ou d'un auteur, fournisse une représentation sous forme de cartographie et, permette ainsi à l'utilisateur d'avoir une vision globale du catalogue, ce qui, aujourd'hui, est impossible.

Du côté des services, de nombreux projets sont à développer, notamment, mettre en place la demande en ligne des documents stockés en magasin ; rendre nos interfaces accessibles aux technologies mobiles. Aujourd'hui, avec les développements des e-phones, des tablettes numériques, il est indispensable de donner accès à nos informations via ces interfaces. Il nous faut aussi développer les horaires d'ouverture. Nous travaillons sur un projet d'ouverture des salles de lecture du 27, rue Saint-Guillaume jusqu'à minuit. Il nous faut aussi développer la formation des utilisateurs. Nous avons formé 1 300 personnes en 2009, encore plus en 2010. C'est une mission essentielle des bibliothécaires que d'être l'interface entre ces ressources d'informations, parfois complexes et extrêmement modernes et, les besoins de l'utilisateur. Nous souhaitons associer les usagers à la définition des services.

Enfin, il nous faudra disposer d'un outil d'évaluation de notre activité en sélectionnant un certain nombre d'indicateurs. Travailler avec des indicateurs est une nouvelle approche du métier. Il faut former les responsables, les bibliothécaires à l'usage et à la pratique des indicateurs. Ces dernières années, nous avons eu une activité assez intense et du mal à faire entrer dans les mœurs ce mode de fonctionnement. Nous avons franchi un certain nombre d'étapes. Maintenant, nous allons pouvoir les mettre en place et les confier aux différents échelons d'encadrement que nous avons pu identifier.

**M. JOURSON.**- On apprécie votre intervention. Vous parlez de la nécessité de numériser, c'est normal, on doit s'adapter. Mais, il faudrait aussi se préoccuper des collections dans nos dépôts annexes, qui sont très importantes pour nos chercheurs et nos invités étrangers. Or, depuis quelques années, des lecteurs demandent ces ouvrages qui, effectivement, apparaissent dans nos bases de données. Mais malheureusement, les agents ne peuvent leur communiquer car on ne les retrouve pas. De plus, la Bibliothèque nationale bien souvent, ne les possède pas. Sont-ils perdus, égarés ou déclassés mais il faut savoir que ces ouvrages sont importants et cela pose un problème à nous tous.

**M. CAVALIER.**- Nous avons créé un département "valorisation et numérisation du patrimoine" qui comporte deux services : un service « conservation, numérisation » et un service « gestion des collections ». Une des missions de ce dernier sera de mieux connaître ces collections qui sont conservées à distance. Je pense aux collections gérées par Loc Archives. Parmi ce qui nous revient comme étant « absent » ou « manquant », on se demande si le document n'a pas plutôt été déplacé de manière intempestive. Nous avons besoin de faire des inventaires sur place, sur des segments de corpus. C'est prévu puisque, au titre des missions, un budget permettra à des personnels d'aller sur place réaliser cet inventaire.

On n'oublie pas du tout l'imprimé. Il n'y a pas la bibliothèque du passé, celle des imprimés et, la bibliothèque du futur, celle du numérique. L'important, ce sont les contenus et l'accès à ceux-ci. On sait que l'on doit beaucoup plus investir dans le champ du numérique. Ce champ va être irrigué par une collection d'imprimés au travers de la numérisation. D'ores et déjà, 2 300 dossiers de presse ont été numérisés. On sait que les trésors d'aujourd'hui seront les trésors de demain, mais ils se présenteront peut-être de manière différente. La bibliothèque hybride a de l'avenir en sciences sociales.

**M. DUHAMEL.**- Je voudrais dire l'émerveillement des étudiants quant à la nouvelle bibliothèque, sauf ceux de cinquième année qui sont d'une jalousie terrible et qui disent « *On n'en profitera qu'un mois alors que les « salauds » de première année vont en profiter pendant cinq années !* » Cela fait plaisir à entendre de ce nouvel espace.

Et puis, comme témoignage de professeur qui enseigne dans cette maison depuis des lustres, j'évoquerai la qualité du travail offert par les services de la bibliothèque pour, dans des délais souvent extrêmement difficiles, constituer des dossiers pédagogiques d'accompagnement e-cours enrichis en ligne, c'est quelque chose de merveilleux.

**Mme GUILLOU.**- Cette présentation m'a enthousiasmée par son dynamisme, sa profondeur d'analyse et sa vision sur la manière de faire évoluer les choses.

Tous les établissements d'enseignement et de recherche explorent aujourd'hui les voies et les moyens pour développer des archives ouvertes, pour ne pas être captifs d'un certain nombre d'éditeurs qui, désormais, font payer fort cher l'accès aux revues scientifiques. Comment Sciences Po résout-il les deux problèmes suivants :

- d'abord, le fait d'obliger au dépôt des articles des auteurs de Sciences Po, n'est-ce pas interdit par les revues dans lesquelles leurs articles sont publiés ? N'y a-t-il pas de *copyright* des revues scientifiques dans lesquelles ces articles sont publiés ?

- ensuite, concernant cette mode assez normative des index de citation (et les pratiques des comités de l'agence nationale d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur renforcent le côté normatif lié à l'examen des publications scientifiques) qui devient la référence pour savoir si l'unité de recherche est bonne ou pas, pose un problème de mesure en archive ouverte. Comment Sciences Po a-t-il résolu ces deux questions qui, à mon avis, doivent être traitées pour aller vers plus d'archives ouvertes, ce qui me paraît souhaitable ?

**M. HURTIG.**- Cher Président, il y a 62 ans presque jour pour jour que je me suis inscrit en deuxième année de Sciences Po -j'en suis moi-même effaré !- après deux ans d'études aux Etats-Unis où, en matière de bibliothèques, j'avais fréquenté celle de l'université dans laquelle j'étais, Georgetown, et la bibliothèque du Congrès. J'étais plein d'admiration pour la bibliothèque de Sciences Po, mais c'était relativement peu de chose par rapport à ce que j'avais connu aux Etats-Unis.

Diplômé deux ans plus tard, j'ai été recruté pour moitié de mon temps comme collaborateur de Jean MEYRIAT à la bibliothèque et pour l'autre moitié comme collaborateur de Jacques CHAPSAL et Jean MEYNAUD à la Direction de Sciences Po. Pendant toutes les années que j'ai passées à Sciences Po jusqu'à ma retraite il y a quinze ans, je n'ai pas cessé de m'intéresser aux problèmes de la bibliothèque. Comme Secrétaire général, puis comme directeur scientifique, la bibliothèque faisait partie de mon portefeuille. Je lui ai consacré beaucoup de mon temps.

Je suis donc relativement bien placé pour pouvoir apprécier l'évolution de la bibliothèque au cours des années récentes. Cela, pour dire toute l'admiration que j'ai pour ce qui a été fait au cours des dernières années, pour améliorer l'ensemble des services et maîtriser les instruments informatiques dont on dispose maintenant, à l'égard desquels j'ai eu une certaine réticence intellectuelle -je l'ai encore- mais jamais de réticence administrative. J'ai toujours poussé à cela et d'ailleurs, dans une modeste mesure, en tant que responsable d'une revue internationale de résumés de science politique, je continue à contribuer à cette informatisation ; cette base de données qui remonte à 1951, qui comprend près de 300 000 résumés d'articles de revues du monde entier et, la bibliothèque en profite.



Cela dit, si je suis plein d'admiration pour ce progrès, j'éprouve -c'est peut-être un problème de génération- quelques réticences quant à l'usage qui en est fait. En France, comme ailleurs, toutes les enquêtes montrent que les usagers utilisent l'informatique essentiellement comme moyen d'accéder à des informations ou à des textes numérisés de revues et de livres. Ils ont une certaine tendance à croire qu'à partir du moment où les informations sont sur Internet, elles sont exactes. Or, on sait à quel point il est indispensable de les éduquer pour qu'ils fassent preuve d'esprit critique à l'égard de ce qu'ils trouvent.

Ils ont accès aux revues et aux livres et pour cela, la numérisation est un progrès très important. Mais - et je dis cela à notre Président qui est à la fois bibliophile et directeur d'une des grandes revues françaises- ce n'est pas la même chose que de lire un numéro de revue et d'y avoir un accès numérisé, car dans l'accès numérisé, on cherche essentiellement un article et, le plus souvent, une information dans l'article. Or, une revue contient un grand nombre d'articles qui, parfois, se répondent les uns aux autres. Elle contient d'autres informations, des controverses, des citations, des comptes rendus de livres.

**M. DUHAMEL.**- ...que veux-tu que l'on fasse ? Que l'on revienne au XXe siècle ! Je ne vois pas de solution pour revenir au XXe siècle !

**M. HURTIG.**- Non, mais on peut essayer d'éduquer les étudiants et leur donner en même temps accès au maximum à des livres imprimés. C'est ce que vous faites en augmentant le nombre de livres mis à la disposition directe des étudiants. Je constate que le nombre de revues, en partie numérisées, parfois même uniquement numérisées, ne cesse de s'accroître dans le monde entier alors que, comme pour les réserves de pétrole, depuis des années on dit qu'il n'y en aura plus dans dix ans, alors qu'il y a de plus en plus de revues. Il est fondamental que les étudiants comprennent que l'usage n'est pas tout à fait le même et que les livres et les revues méritent encore d'être lus, et pas seulement consultés.

Il y a une lacune dans la présentation que vous avez faite, Monsieur le Directeur, mais vous ne pouviez pas tout dire, c'est l'internationalisation. Beaucoup de ces revues, de ces livres numérisés viennent du monde entier, et notre bibliothèque a tiré un titre de gloire pendant des années de ce qu'elle avait un grand nombre de revues et de livres venant de pays étrangers. J'ai le sentiment, mais je me trompe peut-être, que ce n'est plus une préoccupation aussi importante que jadis. Nous nous sommes internationalisés. Nous avons en province des campus qui traitent du Moyen-Orient, de l'Europe de l'Est, de l'Allemagne, de l'Amérique latine, des Etats-Unis. Or, le nombre de livres imprimés que nous achetons est relativement constant sur des années. Achetons-nous beaucoup de livres venant de Russie ? Il y a quelques années, dans un rapport annuel, nous avons découvert que depuis des années la bibliothèque n'avait acheté aucun livre en Russie. Achetons-nous des livres russes ? Achetons-nous autant de livres en allemand, en italien, en espagnol -je n'ose pas dire en belge !- que nous en achetions il y a dix ou quinze ans ? Achetons-nous des livres chinois ? Quelle comparaison peut-on faire à cet égard -il y a longtemps que notre Président souhaite en avoir une- avec d'autres grandes bibliothèques européennes ou étrangères ? Est-ce encore possible pour nous ? Nous avons certes des problèmes de place, mais est-ce encore une de nos ambitions ? Je souhaiterais être rassuré à cet égard.

**M. DEMEULENAERE.**- Concernant la numérisation, Sciences Po choisit-il de son propre chef les objets qu'elle numérise ou participe t-elle à des programmes nationaux ? Quel est le ciblage des objets numérisés, sachant que d'autres le seront par ailleurs ?

De même, la fermeture provisoire mais très imminente de la bibliothèque, voisine mais importante, de la Maison des Sciences de l'Homme va t-elle avoir une incidence sur la bibliothèque de Sciences Po ?

Enfin, une suggestion d'enquête. La particularité de Sciences Po est d'avoir une bibliothèque remarquable, considérable, avec un accès informatique facile. C'est également le cas du CNRS avec un portail d'accès pour les chercheurs qui appartiennent aux UMR. Savons-nous si les chercheurs s'orientent vers de la ressource numérique fournie par le CNRS ou vers celle fournie par Sciences Po ?

**M. le PRESIDENT.**- Puis-je ajouter mes félicitations à tout ce qui a été dit. Comme tous ceux qui aiment les bibliothèques, je suis très heureux, Monsieur, de ce que vous avez fait et vous donne tout de suite la parole pour répondre.

**M. CAVALIER.**- Merci, Monsieur le Président et merci pour vos commentaires. Madame GUILLOU, dans ce domaine, nous appliquons les clauses contractuelles signées par les chercheurs, à savoir les périodes dites d'embargo qui sont prévues. Les auditeurs fixent la période pendant laquelle un document déposé dans une archive ouverte ne peut pas être lisible. C'est la bibliothèque qui vérifie ces clauses contractuelles. Il nous paraît très important d'avoir tout de suite le dépôt de l'article, même s'il doit être masqué pendant douze ou dix-huit mois. Nous gérons le laps de temps pendant lequel il n'est pas accessible. De manière générale, la durée d'embargo est de douze mois. En sciences sociales, elle est plus longue et peut aller jusqu'à trois ans. Cela fait l'objet d'une grande discussion avec ma collègue des Presses, qui me dit qu'elle a un peu de rentabilité sur trois ans. Nous gérons cet aspect réglementaire.

Concernant l'index de citations, c'est un système très critiqué, mais utilisé partout. Dans le domaine des classements, tout le monde l'utilise. Pour avoir vu des commissions d'évaluation et des chercheurs, la première chose qu'ils font, c'est « il y a 30 citations dans une revue, grand A, etc. » Cela reste ancré dans l'univers des chercheurs et l'évaluation de leurs productions. Tout le monde sait que c'est incomplet et très peu intéressant pour un certain nombre de disciplines. En mathématique, par exemple, il faut trouver d'autres méthodes d'évaluation. Il y a quelques mois, j'étais à un congrès européen ; des chercheurs se concentrent sur l'analyse des usages et, pas uniquement des citations. Il y a aussi des recherches dans le développement de la qualification de la citation, qu'est-ce que citer, et citer positivement ou négativement en référence à une méthode. Un laboratoire travaille, produit de nouveaux outils. On sait que cela existe, qu'il y a des biais. On l'utilisera avec cette réserve en sachant que cela ne donne pas la vérité, cela donne un point de vue sur la qualité de la recherche, mais qui doit être contextualisé par d'autres repères.

Oui, Monsieur HURTIG, je souhaite vous rassurer, les acquisitions étrangères restent d'un niveau important. Je m'engage à donner aux membres du Conseil d'administration les chiffres de pourcentage d'acquisition dans chacune des grandes langues. Il y a des acquisitions en russe, elles ont été reprises et elles continuent. Nous avons une personne chargée de procéder à des acquisitions.

Je regrette ne pas avoir pu souligner l'engagement de la bibliothèque de Sciences Po au niveau de l'international, car cet engagement est réel. Vous le voyez au travers d'un consortium auquel nous participons sur les publications en économie. Il l'est aussi au travers de notre participation au conseil exécutif de la ligue internationale des bibliothèques européennes de recherche, qui regroupe 300 universités. La comparaison internationale est un peu dans les gènes de Sciences Po, nous l'avons à cœur dans la bibliothèque actuelle.

S'agissant des acquisitions, une des très grandes qualités de Sciences Po et de cette bibliothèque, que j'ai rarement vu ailleurs, est le nombre très important de personnes qui maîtrisent des langues étrangères, et d'un niveau nettement supérieur au niveau moyen. On a des anglophones, des russophones, des hispanophones, des italophones. C'est une grande chance et un grand atout pour cette bibliothèque et cette institution.

Sur la question de la numérisation, dans un premier temps, les choix qui ont été faits visaient une collection de dossiers de presse qui est une création originale de cette maison : 18 000 dossiers de presse ont été

constitués entre 1945 et 2005. Cette collection a servi de base à une sélection de 5 000 dossiers de presse, dont actuellement, près de la moitié a été numérisée. Nous avons d'autres projets. Vous avez raison de signaler qu'il ne s'agit pas de se lancer dans des programmes de numérisation qui soient redondants sans avoir analysé ce qui a été fait ailleurs, notamment, au niveau de programmes européens. Nous pensons mettre en place une méthode, avec le repérage de ces programmes, et avoir également un comité scientifique qui détermine ce qu'il est intéressant de numériser.

Concernant l'impact de la fermeture de la bibliothèque de la MSH, j'avoue ne pas savoir répondre. Cette bibliothèque est largement ouverte. Si les chercheurs ont des besoins, je pense que nous pourrions les accueillir. J'ai eu un contact avec ma collègue bibliothécaire, elle n'a pas évoqué cette inquiétude, mais nous sommes en relation et si des besoins apparaissent, nous les examinerons ensemble.

Enfin, sur l'usage des ressources numériques du CNRS, ce sont les personnels CNRS de nos centres de recherche qui peuvent y accéder en plus de la documentation en ligne offerte par Sciences Po.

**M. DEMEULENAERE.**- Généralement, les gens n'ont pas le choix, puisque les universités n'offrent quasiment rien. Sciences Po offre beaucoup.

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- Concernant les enseignants, et plus particulièrement les chercheurs, ils ont un très grand usage de ces ressources (à plus de 60 %) mais parallèlement, ils ont aussi un très grand usage des ressources extérieures (53 %). Ils marchent donc sur ces deux jambes à parts égales et à parts très fortes.

En ressources extérieures citées, il y a celle de la BNF (Gallica en particulier), puis Biblio-SHS et les bases de données fournies par le CNRS en général.

**M. DEMEULENAERE.**- Il y a des abonnements qui sont pris deux fois pour les chercheurs, une fois par le CNRS, une fois par Sciences Po ?

**M. CAVALIER.**- Tout à fait. C'est pourquoi un comité national numérique, au ministère, réfléchit à la mise en place d'une licence nationale qui serait susceptible de faire des économies.

**M. le PRESIDENT.**- Pour répondre à la question de Serge HURTIG, disons que c'est le métier des professeurs d'initier les jeunes étudiants à la combinaison du travail intellectuel avec l'outil numérique. D'ailleurs, les manuels récents d'économie indiquent les sites sérieux à utiliser. Petit à petit, dans les quatre ou cinq ans qui viennent, on trouvera les sites importants et sérieux dans les manuels et les enseignants apprendront aux étudiants à les fréquenter. En droit, cela a dû se faire aussi assez rapidement. Mais, nous savons que l'étudiant qui se rend sur Google, sera renvoyé à une multitude de références de qualités très inégales. La hiérarchie des revues, celle des auteurs, la sélection des sources s'apprendront par l'enseignement. Je ne crois pas que le changement de technique modifie la démarche intellectuelle qui doit commencer par être sélective et critique. Il change la nature du travail et sa quantité, mais pas les critères intellectuels décisifs de la formation du jugement.

Il me reste à remercier et à féliciter encore M. CAVALIER pour tout ce qu'il a fait. (*Applaudissements*)

J'invite maintenant ceux d'entre vous qui le souhaitent à visiter la nouvelle bibliothèque.

*La séance est levée à 11 heures 45.*